



Universität Bremen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft | FB7

Schriftenreihe des  
Lehrstuhls für  
Logistikmanagement

Nr. 5  
Jahrgang 2019

Kotzab, H. (Hrsg.)

Omnichannel-Retailing in Deutschland: Die nahtlose  
Integration aller Vertriebskanäle

Radtke, Lasse

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1    Einleitung .....	1
1.1    Problemstellung.....	1
1.2    Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3    Gang der Untersuchung.....	3
2    Theoretische Grundlagen .....	5
2.1    Distributionspolitik.....	5
2.1.1    Distribution im Spannungsverhältnis von Marketing und Logistik .....	5
2.1.2    Die Notwendigkeit einer holistischen Betrachtung im Omnichannel-Retailing ....	9
2.2    Handel .....	10
2.2.1    Der Einzelhandel als Absatzmittler .....	10
2.2.2    Handel im Wandel.....	14
2.3    Evolution des Omnichannel .....	21
2.3.1    Singlechannel .....	23
2.3.2    Multichannel.....	23
2.3.3    Crosschannel .....	25
2.3.4    Omnichannel .....	25
3    Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens.....	28
4    Methodik .....	34
4.1    Forschungsprozess .....	34
4.2    Dokumentenanalyse .....	34
4.3    Inhaltsanalyse .....	35
5    Untersuchung .....	41

---

5.1	Populationsdefinition und Stichprobenziehung .....	41
5.2	Festlegung und Archivierung des Untersuchungsmaterials .....	42
5.3	Bildung des Kategoriensystems .....	43
5.4	Pretest .....	46
5.5	Kodierung .....	47
5.6	Statistische Datenanalyse .....	47
6	Diskussion .....	54
7	Schlussbetrachtung .....	61
7.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	61
7.2	Limitationen und Ausblick .....	62
	Literatur .....	A
	Anhang .....	M

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bereiche der Unternehmenslogistik .....	6
Abbildung 2: Verordnung der Distributionspolitik in Marketing und Logistik.....	7
Abbildung 3: Frontend- und Backend-Prozesse.....	10
Abbildung 4: Stellung des Einzelhandels in der Absatzkanalstruktur .....	11
Abbildung 5: Kontaktprinzipien im Handel.....	12
Abbildung 6: Entwicklung des Onlineumsatzes in Deutschland .....	15
Abbildung 7: Onlineanteil am Einzelhandel .....	15
Abbildung 8: Gerätenutzung für monatliche Käufe .....	17
Abbildung 9: Customer Journey .....	20
Abbildung 10: SMXO-Modell .....	22
Abbildung 11: Hauptaspekte in der Entwicklung von SC zu OC .....	23
Abbildung 12: Konzeptioneller Rahmen.....	29
Abbildung 13: Inhaltsanalytische Untersuchungsschritte .....	38
Abbildung 14: Absolute Häufigkeitsverteilung der OCS .....	48
Abbildung 15: Anzahl angebotener OCS in Unternehmen.....	49
Abbildung 16: Boxplot-Diagramm .....	50
Abbildung 17: Durchschnittliche Anzahl angebotener OCS pro Branche.....	50
Abbildung 18: Relative Häufigkeitsverteilung der OCS nach Branchen.....	52
Abbildung 19: Anteil der erfüllten OC-Kriterien in den Phasen des Kaufprozesses .....	53

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Dimensionen der Logistik .....	8
Tabelle 2: Abgrenzung von Kanal, Touchpoint und Medium .....	12
Tabelle 3: Kanaldimensionen.....	13
Tabelle 4: Wesentliche Betriebsformen des Einzelhandels .....	13
Tabelle 5: Aktuelle technologische Entwicklungen.....	26
Tabelle 6: Übersicht der Konzepte SC, MC, CC, OC.....	27
Tabelle 7: Übersicht der Untersuchungsvariablen .....	33
Tabelle 8: Untersuchungsobjekte .....	42
Tabelle 9: Codebuch.....	45
Tabelle 10: Kodierblatt Cyberport .....	46

## Abkürzungsverzeichnis

BOPS	Buy-online-pickup-in-store
Bzw.	beziehungsweise
Bspw.	beispielsweise
CC	Crosschannel
C&C	Click & Collect
C&R	Click & Reserve
d.h.	das heißt
EZH	Einzelhandel
Kap.	Kapitel
MC	Multichannel
OC	Omnichannel
OCS	Omnichannel Service
s.	siehe
SC	Singlechannel
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Der Handel befindet sich in einem disruptivem Wandel (Rigby 2011, S.66). Auslöser ist die Entwicklung der Internettechnologie, die neue Handelsformate und Geschäftsmodelle hervorgebracht hat. Entstanden sind Internetgiganten wie Amazon und andere Online-Pure-Player. Während der Onlinehandel jährlich zweistellige Wachstumsraten aufweist, verliert der stationäre Einzelhandel an Kunden (Handelsverband Deutschland 2018b, S.33, 39). Als Reaktion haben viele traditionelle Unternehmen eine Multichannel(MC)-Vertriebsstruktur aufgebaut und neben dem stationären Geschäft einen eigenen Onlineshop eröffnet (Bell, Gallino und Moreno 2018, S.1632; Bernstein, Song und Zheng 2008, S.671). Mit einer Mehrkanalstrategie erhoffen sie sich die Erschließung neuer Kundensegmente. Während die letzten Dekaden vom Aufbau neuer Vertriebskanäle geprägt waren, wird die nächste Dekade von der Integration dieser Kanäle zu einer nahtlosen Customer Experience bestimmt werden – auch bezeichnet als Omnichannel(OC)-Retailing (Von Briel 2018, S.217).

OC-Retailing erweitert den MC-Ansatz um die Betrachtung aller Kanäle und Touchpoints, an denen ein Kunde mit einem Unternehmen in Kontakt kommt, und integriert diese auf eine Weise, die es Konsumenten erlaubt, im Laufe ihres Kaufprozesses zwischen den Kanälen und Touchpoints zu wechseln (Verhoef, Kannan und Inman 2015, S.176). Schon heute benutzen Konsumenten zusätzlich zum stationären Geschäft Kanäle wie Online und Mobile, um Produkte zu suchen, zu vergleichen und zu kaufen sowie ihre Erfahrungen über Social Media zu teilen. Damit findet ein Großteil aller Kaufprozesse bereits kanalübergreifend statt (UPS 2014, S.9). Insbesondere durch den Einsatz von mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets verschwinden die Grenzen zwischen Online- und Offline-Kanälen zusehends (Brynjolfsson, Hu und Rahman 2013, S.24-25). Mit den technologischen Möglichkeiten sind auch die Erwartungen der Kunden gestiegen. Sie wollen Produkte überall kaufen, abholen und zurückgeben können und dabei sowohl die digitalen als auch die stationären Vorteile nutzen (Rigby 2011, S.69; Strang 2013, S.35-36). Das OC-Management kombiniert den Nutzen jedes einzelnen Touchpoints und führt gegenüber MC-Händlern und Online-Pure-Playern zu einer höheren wahrgenommenen Servicequalität (Huré, Picot-Coupey und Ackermann 2017, S.323; Morse 2011, S.80-81). Um im Wettbewerb bestehen zu können, reicht es für Unternehmen zukünftig nicht mehr, die richtigen Produkte anzubieten, sondern es wird entscheidend sein, Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis nach ihren Wünschen zu ermöglichen.

Um ein kanalübergreifendes Einkaufsverhalten zu unterstützen, stellen Einzelhändler Omnichannel-Services (OCS) bereit, die es z.B. ermöglichen ein Produkt online zukaufen und im stationären Geschäft abzuholen oder ein online gekauftes Produkt in einer Filiale zurückzugeben. Die Voraussetzungen dafür sind die Integration logistischer Backend- und IT-

Prozesse, insbesondere ein einheitliches Lagerbestandsmanagement und verknüpfte Liefersysteme (Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S.6).

Einzelhandelsunternehmen setzen OCS nur zögerlich um, obwohl viele Studien zahlreiche positive Effekte aufzeigen. Die Integration von Vertriebskanälen führt zu einem größeren Vertrauen der Konsumenten und einer höheren Kundenzufriedenheit, weil sie mehr Kontrolle im Kaufprozess erlangen und weniger Zwängen und Barrieren einzelner Kanäle ausgesetzt sind (Zhang et al. 2018, S.189). Dies führt zu einer gestiegenen Loyalität von Konsumenten gegenüber OC-Händlern (Kumar und Venkatesan 2005, S.59; Schramm-Klein et al. 2011, S.509). Die Integration von Kanälen und Touchpoints steigert die Suchintention, die Kaufabsicht und die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten (Herhausen et al. 2015, S.319-320). Entgegen anfänglicher Befürchtungen bewirkt OC keine Kannibalisierung von Kanälen, stattdessen führt deren Integration sowohl online als auch offline zu steigenden Verkäufen und höheren Umsätzen (Cao und Li 2015, S.212; Kumar und Venkatesan 2005, S.59; Venkatesan, Kumar und Ravishanker 2007, S.128-129).

OC-Management genießt einen hohen Stellenwert in Wissenschaft und Praxis. Laut Melero, Sesé und Verhoef (2016, S.20) gehört OC zu den Top drei Themen in der Service-Forschung. Gleichzeitig erachten drei von vier Führungskräfte die Umsetzung von OC-Strategien als Unternehmenspriorität (Shen et al. 2018, S.61). Die steigende Anzahl an Publikationen zum Thema OC-Retailing zeigt das zunehmende wissenschaftliche Forschungsinteresse und die Relevanz für die unternehmerische Praxis. Während viele Artikel strategische Fragen zum OC-Management untersuchen, sind die Arbeiten zu logistischen Prozessen im OC-Management unterrepräsentiert (Galipoglu et al. 2018, S.377). Insbesondere mangelt es an einer integrativen Betrachtung marktorientierter und logistischer OC-Forschung. Viele Autoren konzentrieren sich auf Einzelaspekte, bestimmte Kanäle und Effekte, vernachlässigen jedoch eine holistische Sichtweise unter Berücksichtigung der Zusammenhänge und Wechselwirkungen einzelner Dimensionen (Hosseini et al. 2018, S.76; Mehn und Wirtz 2018, S.30; Wiener, Hossbach und Saunders 2018, S.15). Hier knüpft diese Arbeit an und möchte sowohl neue Erkenntnisse für die theoretische Forschungslandschaft als auch die unternehmerische Praxis generieren.

## **1.2 Zielsetzung der Arbeit**

Diese Arbeit soll einen Beitrag zur OC-Forschung in Deutschland leisten. Der Fokus der Arbeit liegt auf traditionellen Händlern mit stationärer Basis und deren Transformation zu OC-Retailern, da der Anpassungsdruck an das durch den digitalen Wandel bedrohte Geschäftsmodell besonders hoch ist. Zugleich wird das Fortbestehen dieser Unternehmen davon abhängig sein, inwieweit sie ihre stationären Vorteile gegenüber der preisaggressiven Konkurrenz von Online-Pure-Playern ausspielen. In der Forschung herrscht dennoch die übereinstimmende Meinung, dass stationäre Geschäfte ihre Berechtigung behalten werden (Von Briel 2018, S.223). Wenn Händler ihre stationäre Infrastruktur nutzen, um OCS



anzubieten, die von reinen Onlineanbietern schwer repliziert werden können, haben sie nicht nur die Möglichkeit, sich gegenüber der starken Onlinekonkurrenz im Handel zu behaupten, sondern auch die Chance einen erheblichen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (Chen, Cheung und Tan 2018, S.2).

Da der Wandel stationärer Händler zu OC-Retailern eine Notwendigkeit ist, um im Wettbewerb zu bestehen, soll in dieser Arbeit der aktuelle Stand dieser Transformation aufgezeigt werden. Die Arbeit hat das Ziel, systematisch alle wesentlichen kanalverknüpfenden Services aus Sicht des Unternehmens herzuleiten und diese auf ihre aktuelle Anwendung in der Praxis zu untersuchen, um im Sinne eines Gesamturteils den Integrationsgrad und damit die OC-Fähigkeit von deutschen Einzelhändlern zu beurteilen. Folglich lautet die erste Forschungsfrage:

- Inwieweit erfüllen stationäre Einzelhändler in Deutschland die Kriterien eines OC-Retailers?

Um ein differenzierteres Bild zum aktuellen Stand des OC-Retailing in Deutschland zu bekommen, sollen branchenspezifische Unterschiede untersucht werden, da größere Abweichungen vermutet und auch von einigen Autoren bestätigt werden, aber kein Vergleich über alle Branchen und einzelne OCS vorliegt (EHI Retail Institute 2018, S.5; Schmaus, Maekelburger und Felsmann 2017, S.9). Ebenfalls legt diese Arbeit einen starken Fokus auf das Fulfillment der Kundennachfrage in verschiedenen Phasen des Kaufprozesses. Dementsprechend wird aufgezeigt, ob Unterschiede des OC-Serviceangebots zwischen den Phasen Information, Kauf, Lieferung und Rückgabe identifiziert werden können. Daraus folgt die Formulierung der zweiten Forschungsfrage:

- Welche Unterschiede gibt es zwischen Branchen und den Phasen des Kaufprozesses im Hinblick auf den Integrationsgrad von Vertriebskanälen?

### 1.3 Gang der Untersuchung

Nach der Einführung in das Thema in **Kapitel 1**, dem Aufzeigen seiner Relevanz in Wissenschaft und Praxis und der Zielsetzung der Arbeit, sollen in **Kapitel 2** die theoretischen Grundlagen zum OC-Retailing erläutert werden. Um sich dem Begriff zu nähern, wird zunächst das Absatzkanalmanagement in seinen betriebswirtschaftlichen Kontext eingeordnet. Dazu wird auf die Distributionspolitik aus Sicht des Marketing und der Logistik eingegangen und auf die Notwendigkeit einer holistischen Betrachtung im OC-Retailing verwiesen. Anschließend findet eine Eingliederung des Einzelhandels in seine Funktion als Absatzmittler zwischen Hersteller und Endverbraucher sowie eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten Kanal,

Touchpoint und Medium statt. Die Veränderungen der Handelslandschaft werden beschrieben und dabei auf die treibenden Kräfte von technologischen Entwicklungen und Veränderungen des Käuferverhaltens eingegangen. Zum Abschluss des Kapitels wird die Evolution von Singlechannel (SC) über MC und Crosschannel (CC) zu OC aufgezeigt, die Konzepte definiert und voneinander abgegrenzt.

In **Kapitel 3** erfolgt die Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens für die nachfolgende Untersuchung, Variablen werden abgeleitet und definiert. **Kapitel 4** erläutert das methodische Vorgehen und skizziert den Forschungsprozess. Es wird eine Dokumentenanalyse von Unternehmenswebseiten durchgeführt und zu diesem Zweck die Dokumentenanalyse und die Inhaltsanalyse kurz beschrieben. Die Modifikation der Methode in Bezug auf Onlineinhalte wird erläutert und die Ablaufschritte umschrieben. Auf deren Basis erfolgt in **Kapitel 5** die Untersuchung, die sich in die Abschnitte Populationsdefinition und Stichprobenziehung, Festlegung und Archivierung des Untersuchungsmaterials, Bildung des Kategoriensystems, Pretest, Kodierung und statistische Datenanalyse gliedert.

In **Kapitel 6** findet die Diskussion und Einordnung der Untersuchungsergebnisse statt. Die Schlussbetrachtung in **Kapitel 7** fasst die Ergebnisse zusammen, zeigt die Limitationen der Arbeit auf und gibt einen Ausblick für weitere Forschung sowie die unternehmerische Praxis.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Distributionspolitik

#### 2.1.1 Distribution im Spannungsverhältnis von Marketing und Logistik

OC-Management befasst sich mit der integrativen Steuerung aller Vertriebskanäle im Rahmen der Distributionspolitik. Distribution findet an der Schnittstelle der betriebswirtschaftlichen Disziplinen Marketing und Logistik statt. Definitionen, Aufgaben- und Zielformulierungen gibt es aus beiden Richtungen. Dieses Kapitel beschreibt die Distributionspolitik aus Sichtweise beider Disziplinen und versucht sie entsprechend einzuordnen.

Als Vertreter des Marketings definieren Meffert et al. (2019, S.579) die Distributionspolitik wie folgt: „Die Distributionspolitik bezieht sich auf die Gesamtheit aller Entscheidungen und Handlungen, welche die Verteilung von materiellen und/oder immateriellen Leistungen vom Hersteller zum Endkäufer und damit von der Produktion zur Konsumtion bzw. gewerblichen Verwendungen betreffen“. Aus logistischer Sichtweise hingegen verstehen Chopra und Meindl (2013, S.80) unter Distribution alle Prozesse in der Supply Chain beim Bewegen eines Produktes vom Hersteller zum Kunden.

Der Distributionsbegriff ist in einer gesamtwirtschaftlichen und einzelwirtschaftlichen Betrachtungsweise zu sehen. Gesamtwirtschaftlich sind im Sinne der drei Bereiche wirtschaftlicher Tätigkeit die Produktion (Gütererstellung) und Konsumtion (Güterverzehr) von der Distribution (Güterübertragung) zu unterscheiden. In einer einzel- bzw. betriebswirtschaftlichen Sichtweise umfasst der Begriff Distribution spezielle Aktivitäten in den Disziplinen Marketing oder Logistik (Specht und Fritz 2005, S.35-37).

Aus historischer Sicht war es zunächst dem Marketing vorbehalten, sich mit logistischen Problemen wie der Distribution, also der logistischen Raum- und Zeitüberwindung, zu beschäftigen. Erst später entstand daraus die Logistik als eigener betrieblicher Funktionsbereich (Kotzab 1997, S.31; Lechner, Egger und Schauer 2005, S.546).

Im Marketing kann die Distributionspolitik als einer der primären Entscheidungsbereiche in den Marketing-Mix eingeordnet werden. Produkt-, Preis- und Kommunikationspolitik führen nur zum unternehmerischen Erfolg, wenn das Distributions- und Vertriebssystem so ausgestaltet ist, dass Konsumenten die Produkte auf effizientem Wege erhalten (Helm, Mauroner und Steiner 2015, S.110). In der betriebswirtschaftlichen Logistik versteht sich die Distributionslogistik als Teil der Unternehmenslogistik, wie Abbildung 1 verdeutlicht. Die Unternehmenslogistik umfasst die innerbetriebliche und außerbetriebliche Logistik. Innerbetrieblich werden an einem Standort, in einem Werk oder in einem Betrieb der Wareneingang mit dem Warenausgang verbunden, während außerbetrieblich entweder in

Zulaufrichtung (Beschaffungslogistik), Auslaufrichtung (Distributionslogistik) oder Rücklaufrichtung (Entsorgungslogistik) die Warenausgänge und -eingänge unterschiedlicher Standorte, Werke und Betriebe verbunden werden (Gudehus 2010, S.7). Die Distributionslogistik regelt somit die Warenverteilung vom Fertigwarenlager eines Betriebs über mögliche Zwischenlager und Absatzmittler zum Endkunden.

#### BEREICHE DER UNTERNEHMENSLOGISTIK

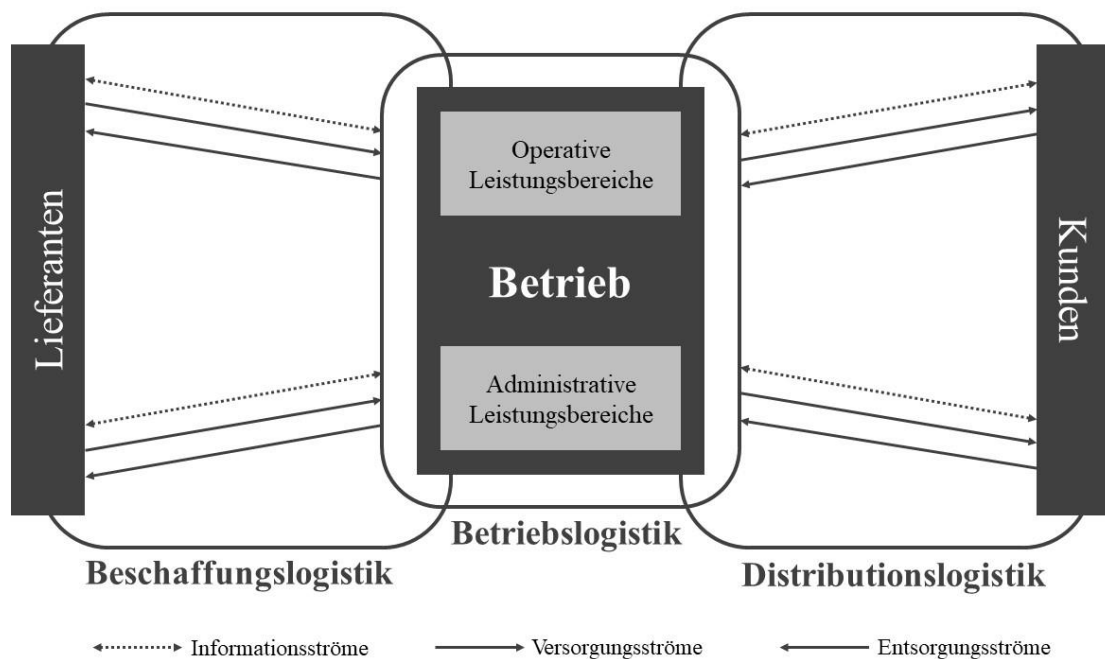


Abbildung 1: Bereiche der Unternehmenslogistik (eigene Darstellung in Anlehnung an Gudehus 2010, S.7)

Distributionspolitische Entscheidungen innerhalb der Warenlogistik umfassen insbesondere vier Handlungsfelder: Lagerhaltung, Kommissionierung & Verpackung, Transport und Auftragsabwicklung (Kotler, Keller und Bliemel 2007, S.942; Zentes und Schramm-Klein 2007, S.460). Die Verordnungen in Marketing und Logistik sowie gemeinsame Anknüpfungspunkte verdeutlicht Abbildung 2.

---

 VERORDNUNG DER DISTRIBUTIONSPOLITIK IN MARKETING UND LOGISTIK
 

---

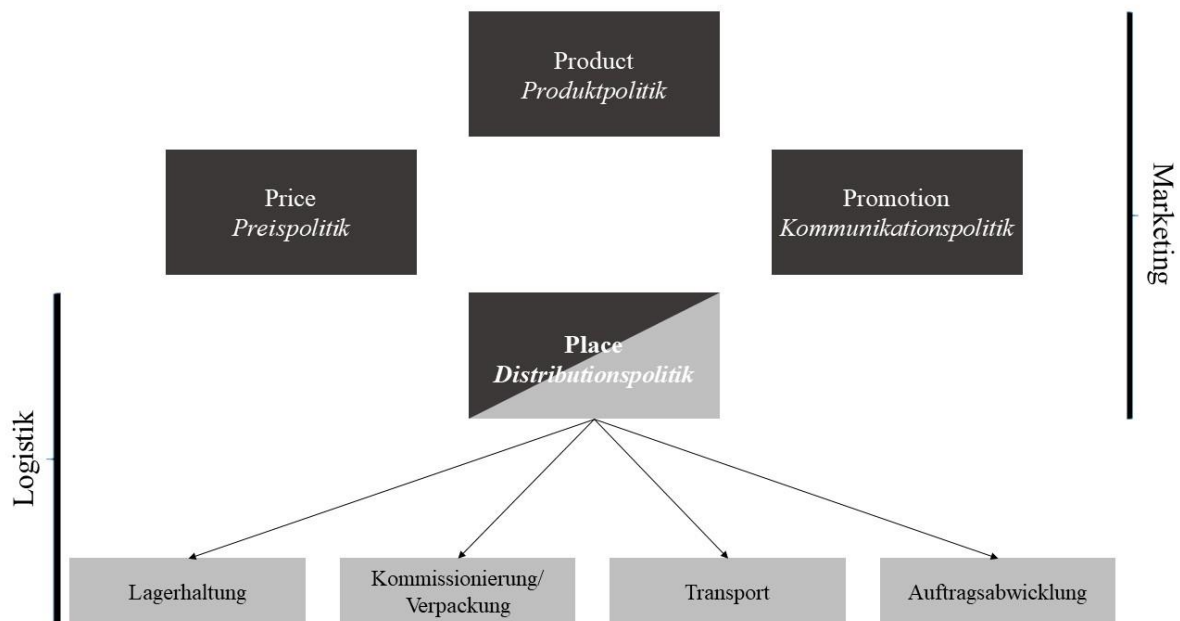


Abbildung 2: Verordnung der Distributionspolitik in Marketing und Logistik (eigene Darstellung)

Distributionspolitik lässt sich allgemein auf zwei Dimensionen bzw. Vertriebsfunktionen reduzieren, die akquisitorische Dimension und die logistische oder physische Dimension. Unter der akquisitorischen Dimension wird das Management der Distributionswege, einschließlich des persönlichen Verkaufs verstanden. Die logistische Dimension umfasst Funktionen zur Überbrückung von Raum und Zeit durch Transport und Lagerung (Backhaus 2003, S.376-377). Aufgaben und Funktionen der akquisitorischen und logistischen Dimension werden in Tabelle 1 gegenübergestellt. Es wird ersichtlich, dass sich die Distribution in der Schnittstelle zwischen Marketing und Logistik befindet und Aufgaben sowie Funktionen beider betriebswirtschaftlicher Disziplinen übernimmt.

Die akquisitorische Dimension kann auch als Absatzkanalmanagement bezeichnet werden, während die logistische Dimension vereinfacht Distributionslogistik (vonseiten der Logistik geprägter Begriff) oder Marketinglogistik (vonseiten des Marketings geprägter Begriff) genannt wird (Kotzab 1997, S.42-43). Entscheidungen bezüglich des Absatzkanalmanagements betreffen eine „im Sinne der Unternehmensziele optimale Verknüpfung von unternehmenseigenen Organen (z.B. Vertriebsmitarbeitern) und unternehmensfremden Absatzmittlern und -helfern“ (Meffert et al. 2019, S.580). Unter Distributions- bzw. Marketinglogistik versteht man im Allgemeinen „alle Maßnahmen zur Gestaltung eines optimalen Material- und Informationsflusses entlang der Wertschöpfungskette vom Hersteller, gegebenenfalls über den Handel, bis hin zum Kunden, die eine termin-, mengen- und

qualitätsgerechte Auslieferung sicherstellen“ (Hesse 2004, S.14). Die Distributions- bzw. Marketinglogistik implementiert die Entscheidungen des Absatzkanalmanagements (Meffert et al. 2019, S.580).

Tabelle 1: Dimensionen der Logistik (basierend auf Specht und Fritz 2005, S.48)

Distributionssysteme		
Dimension	Akquisitorische Dimension	Logistische Dimension
Zugeordnete betriebswirtschaftliche Disziplin	Marketing	Logistik
Aufgaben	Das akquisitorische System zielt auf die wirtschaftlich-rechtliche Übertragung von Verfügungsmacht über Güter ab	Das logistische System ist darauf ausgerichtet, Raum und Zeit durch Transport und Lagerung der Güter zu überbrücken.
Funktionen	Transaktionsfunktion	Auftragsabwicklung und Auslieferung

Festzuhalten ist, dass es keine unterschiedliche Auffassung von Distribution in den betriebswirtschaftlichen Disziplinen des Marketings und der Logistik gibt. Distributionspolitische Entscheidungen werden im Marketing durch absatzpolitische Entscheidungen erweitert und in der Logistik um die konkrete Ausgestaltung der Waren- und Informationssysteme ergänzt. Auch Kotzab (1997, S.43) stellt fest, dass es keine Unterschiede zwischen dem Begriff der Distributionslogistik aus Sicht des Marketings und der Logistik gibt. Die genannten Begriffe werden synonym verwendet.

Eine Trennung in Marketing und Logistik im Bereich der Distribution ist nicht eindeutig durchführbar. Oftmals erfolgt trotzdem eine Separation, wodurch eine der beiden Sichtweisen bzw. die vor-/nachgelagerten Prozesse vernachlässigt werden. Der Fokus in der OC-Retailing-Forschung liegt auf Marketing- und Strategie-Themen. Demgegenüber sind Forschungsarbeiten mit dem Schwerpunkt Logistik, welche die Backend-Prozesse betrachten, noch unterrepräsentiert (Galipoglu et al. 2018, S.377). Eine gedankliche Trennung in akquisitorische (Absatzkanalmanagement) und logistische Distribution (Distributionslogistik) ist unter Umständen sinnvoll, da sie oftmals von unterschiedlichen Distributionsorganen wahrgenommen werden. Trotzdem sollten beide Systeme zum Zwecke der Effizienzmaximierung des Gesamtsystems zusammen betrachtet werden (Specht und Fritz 2005, S.49). Die Notwendigkeit der holistischen Betrachtung von Marketing und Logistik im OC-Retailing sowie die Integration ihrer Prozesse verdeutlicht das nachfolgende Kapitel.

### **2.1.2 Die Notwendigkeit einer holistischen Betrachtung im Omnichannel-Retailing**

Unternehmen können auf zwei Arten einen Nutzen für Kunden schaffen – durch nachfrageorientierte Prozesse (Marketing) und versorgungsorientierte Prozesse (Logistik). Historisch gesehen haben Unternehmen versucht, sich in einem der Bereiche zu differenzieren und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen – selten in beiden. Marketingfunktionen (Marketing, Vertrieb, CRM) zum Planen der Kundennachfrage und Logistikfunktionen (Inbound, Operations, Outbound) zur Versorgung und Operationalisierung der Kundennachfrage sind häufig getrennte Prozesse. Diese Trennung führt oftmals zu einer Diskrepanz von Angebot und Nachfrage. Die Integration von absatzpolitischen Entscheidungen und logistischem Know-how gibt dem Unternehmen einen entscheidenden Vorteil (Esper et al. 2010, S.5-6). In Zeiten sich angleichender Produktqualitäten bietet die Distributionspolitik, insbesondere das Supply-Chain-Management, Möglichkeiten zur Differenzierung und damit zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (Wirtz 2008, S.255).

Die Integration von Vertriebskanälen bedeutet die Integration von Marketing und Logistik. Ishfaq et al. (2016, S.545) betonen insbesondere die Bedeutung der Distributionsprozesse für ein effizientes OC-Management. Der Erfolg sei nicht bloß eine Funktion von ansprechender Webseite und guten Preisen, sondern wird durch die logistischen Backend-Prozesse sichergestellt. Eine enge Verzahnung von Marketing und Supply-Chain-Management ist notwendig, um Produktverfügbarkeiten sicherzustellen und Pull-Order-Systeme anbieten zu können (Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S.12).

OC-Management erfordert Integrationen sowohl in den Frontend- (Marketing-) Prozessen als auch in den Backend- (Logistik-) Prozessen. In Bezug auf die unterschiedlichen Marketinginstrumente erfüllt das OC-Management im Frontend die Aufgaben, die Sortimentspolitik, das Brandmanagement, die Preispolitik, die Kommunikationspolitik, die Servicepolitik und die Distributionspolitik zu gestalten. Heinemann (2011, S.46) schlägt das Prinzip „soviel Harmonisierung wie möglich, soviel Differenzierung wie sinnvoll“ vor, um die jeweiligen Vorteile der Kanäle ausspielen zu können. Der einheitliche Gesamtauftritt sollte dennoch immer gewährleistet sein (Heinemann 2011, S.46-48). Mit fortschreitender Integration der Vertriebskanäle rückt die Betrachtung der Backend-Prozesse in den Vordergrund. Eine Integration des Backend hat das Ziel, reibungslose Prozesse und Kosteneffizienz herzustellen. Betrachtet werden alle Warenwirtschafts- und Informationssysteme und die Verknüpfung von Warenprozessen, z.B. Retourenabwicklungen oder Verfügbarkeitsprüfungen (Heinemann 2011, S.50-51). Bei den Front-Office-Funktionen geht es um die Sicherstellung eines geschlossenen Bildes gegenüber dem Kunden. Im Back-Office werden die Abläufe unter Synergiegesichtspunkten zum Ziel effizienter und kostengünstiger Prozesse optimiert (Heinemann 2011, S.184). Die Funktionen im Frontend und Backend werden in Abbildung 3 gegenübergestellt.

---

 FRONTEND- UND BACKEND-PROZESSE
 

---

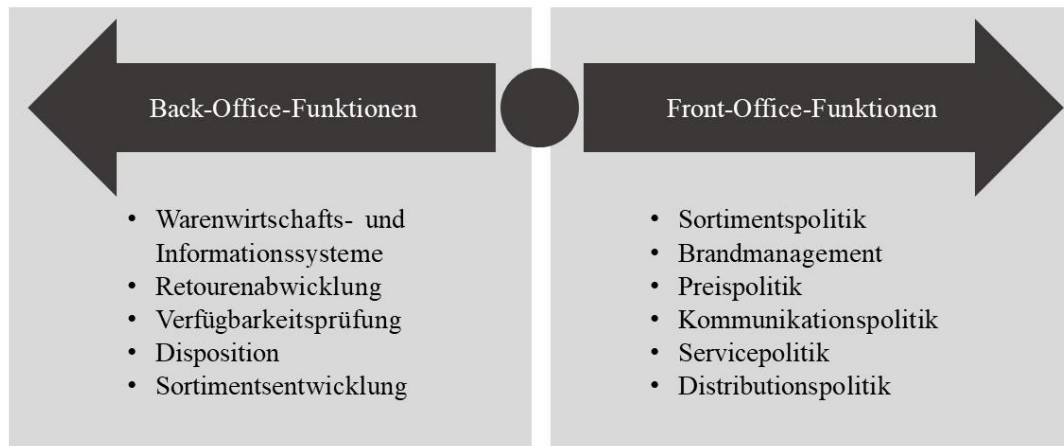


Abbildung 3: Frontend- und Backend-Prozesse (eigene Darstellung)

Die steigende Anzahl von Vertriebskanälen und die Entwicklung von SC zu OC machen den Einkaufsprozess zwar angenehmer für Kunden, aber anspruchsvoll für Manager. Händler und Hersteller müssen stärker als zuvor zusammenarbeiten und gemeinsame Kennzahlen entwickeln, um Distributionslogistik und Marketingziele in Einklang zu bringen (Ailawadi und Farris 2017, S.120). Während das Marketing viele Versprechen an die Kunden abgibt, liegt die Aufgabe der Logistik darin, diese Service-Leistungen zu liefern (Gilberto de Carvalho und Campomar 2014, S.111). Im Folgenden soll nun der institutionelle Handel im Rahmen der Distributionspolitik beschrieben werden.

## 2.2 Handel

### 2.2.1 Der Einzelhandel als Absatzmittler

Der Vertrieb ist insofern von der Distribution abzugrenzen, als dass er die konkrete Ausgestaltung von Maßnahmen mit der Aufgabe, die distributionspolitischen Ziele zu erreichen, bezeichnet (Helm, Mauroner und Steiner 2015, S.221). Als vertriebliche Entscheidung gilt demnach die Ausgestaltung der Absatzkanalstruktur. Dabei ist im Rahmen der vertikalen Absatzkanalstruktur die Wahl zwischen einem direkten und indirekten Vertrieb zu wählen. Im Falle eines indirekten Vertriebs setzt der Hersteller Absatzmittler ein. Dies sind wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Unternehmer, die in eigenem Namen und auf eigene Rechnung verkaufen (Hahn und Steinhardt 2012, S.15). Man unterscheidet im Binnenhandel im Wesentlichen zwischen dem Großhandel für den Vertrieb an Großverbraucher und Wiederverkäufer und dem Einzelhandel für den Vertrieb an private Käufer (Metro Group 2018). Im allgemeinen Sinne spricht man von Handel. Aufgrund der Fokussierung dieser Arbeit



auf den Einzelhandel veranschaulicht Abbildung 4 die Stellung des Einzelhandels in der Absatzkanalstruktur.

#### STELLUNG DES EINZELHANDELS IN DER ABSATZKANALSTRUKTUR

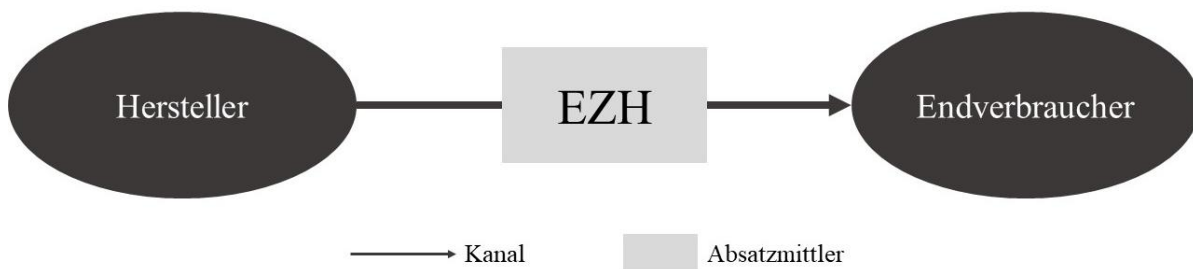


Abbildung 4: Stellung des Einzelhandels in der Absatzkanalstruktur (eigene Darstellung)

Ein Absatz-, Vertriebs- oder Distributionskanal bezeichnet laut Heinemann (2011, S.18) „den Absatzweg eines Einzelhändlers, auf dem ein Endkunde seine Waren erwerben kann“. Ferner muss dieser eine Bestellung zulassen können, sodass solche Kanäle auszugrenzen sind, die nur zu Kommunikations- und Marketingzwecken existieren, wie z.B. Geld- und Informationsströme (Heinemann 2011, S.18-19). Für Neslin et al. (2006, S.96) sind ein Kanal ein Customer Touchpoint oder Medium, durch das ein Unternehmen und ein Kunde interagieren. Als Touchpoint wird jeder Berührungspunkt eines Kunden mit einem Unternehmen während seiner Customer Journey bezeichnet (Lemon und Verhoef 2016, S.71). Die Customer Journey markiert die Sequenz dieser Berührungs- oder Kontaktpunkte im Kaufprozess des Kunden (Esch und Knörle 2016, S.130). Kanäle sollen zudem Touchpoints sein, die in unmittelbarer (Einfluss-)Sphäre des Unternehmens stehen. Es existieren auch Touchpoints, die ausschließlich in der Sphäre der Kunden liegen und sich somit der Wahrnehmung und dem direkten Einfluss der Anbieterseite entziehen, z.B. Word-of-mouth. Medien werden als Informationskanäle aufgefasst, bei denen eine einseitig vom Sender an Konsumenten gerichtete Übermittlung von nicht-persönlichen (Produkt-)Informationen ohne unmittelbare Antwortmöglichkeit vorliegt (Ehrlich 2011, S.6-7). Tabelle 2 fasst die wesentlichen Merkmale und Unterschiede zwischen einem Kanal, Touchpoint und Medium zusammen. Da die Begriffe Absatzkanal, Distributionskanal und Vertriebskanal häufig synonym verwendet werden (Wirtz 2008, S.15), nimmt auch die vorliegende Arbeit diese Sichtweise ein und unterscheidet nicht näher zwischen den Begrifflichkeiten.

Tabelle 2: Abgrenzung von Kanal, Touchpoint und Medium (eigene Darstellung)

	Kanal	Touchpoint	Medium
<b>Kommunikation</b>	Two-way	Two-way	One-way
<b>Interaktion</b>	Möglich	Möglich	Nicht möglich
<b>Funktionen</b>	Transaktion, Kommunikation, Information	Kommunikation, Information	Information
<b>Einflusssphäre</b>	Unternehmen	Unternehmen oder Kunde	Unternehmen

Kontaktprinzipien beschreiben die Art und Weise, wie Einzelhandelsunternehmen und Kunden in Beziehung zueinander treten, wie sie kommunizieren und Transaktionen abwickeln. In Bezug auf die geläufigsten Kanäle, die auch in dieser Arbeit die meiste Beachtung finden, unterscheidet man zwischen dem Residenzprinzip, bei dem ein Kunde mit dem Anbieter in dessen Verkaufsräumen in Kontakt tritt (z.B. stationärer Einzelhandel), und dem Distanzprinzip, bei welchem Einzelhändler und Kunde physisch nicht in Kontakt treten, sondern die Auftragsabwicklung von Logistikdienstleistern übernommen wird (z.B. Onlinehandel). Zusätzlich gibt es das Domizilprinzip, bei dem der Einzelhändler mit dem Kunden an dessen Wohnort in Kontakt tritt (z.B. Haustürverkauf) und das Treffprinzip, bei dem Anbieter und Kunde an einem dritten Ort zusammentreffen (z.B. Wochenmarkt) (Heinemann 2011, S.20-21). In Abbildung 5 werden die vier Kontaktprinzipien veranschaulicht.

#### KONTAKTPRINZIPIEN IM HANDEL

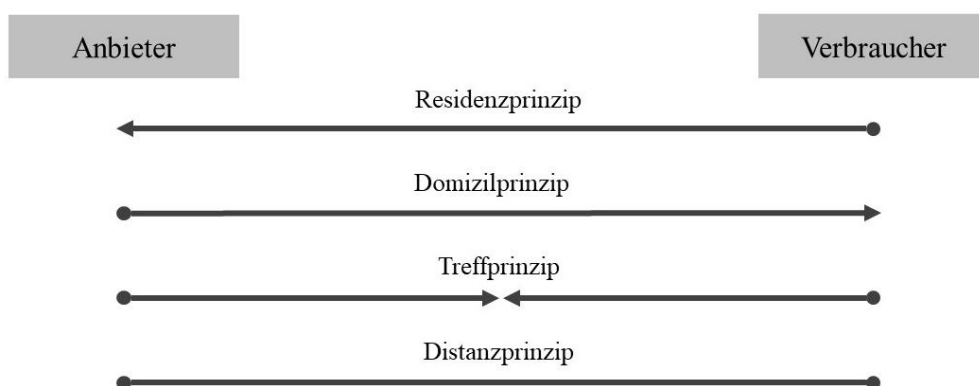


Abbildung 5: Kontaktprinzipien im Handel (Wegener 2008, S.204)

Dholakia et al. (2010, S.89-90) identifizieren insgesamt acht Dimensionen, anhand derer sie Kanäle unterscheiden und charakterisieren. Es lassen sich die Vor- und Nachteile einzelner Kanäle ablesen sowie ihre Stärken und Schwächen ableiten, was für die optimale Gestaltung des Multikanalmanagements von Bedeutung ist. Die einzelnen Dimensionen zeigt Tabelle 3.

Tabelle 3: Kanaldimensionen (Dholakia et al. 2010, S.89-90)

- 
1. **Funktion:** *Kaufkanal oder Informationskanal*
  2. **Kanalnatur:** *physisch oder virtuell*
  3. **Grad der Erreichbarkeit:** *mobil oder stationär*
  4. **Art der Kommunikation:** *asynchron oder synchron*
  5. **Interface:** *einheitlich oder anpassbar*
  6. **Vorteil für Kunde:** *Convenience oder Kostenminimierung*
  7. **Kanalwechsel:** *einfach oder schwierig*
  8. **Sortimentsanordnung:** *flexibel oder statisch*
- 

Auf den Prinzipien der Kontakthanbahnung aufbauend lassen sich verschiedene Betriebsformen im Einzelhandel kategorisieren. Als Betriebsformen werden Handelsbetriebe definiert, die durch eine Kombination von konstitutiven Merkmalen (z.B. Sortimentsumfang, Verkaufsfläche etc.) die Warendistribution „in einer jeweils neuen und originellen Weise [ermöglichen], wodurch diese Gebilde in eindeutiger Weise gekennzeichnet werden“ (Meffert et al. 2019, S.587; Nieschlag und Kuhn 1980, S.83). In Tabelle 4 werden die wesentlichen Betriebsformen dargestellt.

Tabelle 4: Wesentliche Betriebsformen des Einzelhandels (Ahlert, Kenning und Brock 2018, S.129-133; Heinemann 2011, S.25)

---

**Warenhäuser:** *Ein Geschäft in Innenstadtlage mit breitem Sortiment, vor allem in den Bereichen Bekleidung, Textilien, Haushaltswaren und Lebensmittel, die nach Warengruppen getrennt in Fachabteilungen in Bedienung oder Selbstbedienung angeboten werden. Beispiele: Karstadt, Kaufhof*

**Verbrauchermarkte:** *Großflächige Einzelhandelsbetriebe an verkehrsgünstigen Standorten, die ein breites und tiefes Sortiment an Nahrung- und Genussmitteln sowie an Ge- und Verbrauchsgütern des kurz- und mittelfristigen Bedarfs anbieten. Beispiel: Metro*

**Supermärkte:** *SB-Lebensmittelgeschäfte mit einer Verkaufsfläche zwischen 400 und 1000m<sup>2</sup>. Beispiele: Rewe, Edeka*

---

**Discounter:** *Im Lebensmitteleinzelhandel entstandenes, aber auch in andere Branchen ausgeweitetes Konzept der kostenminimalen Bereitstellung von Produkten, ermöglicht durch den Einkauf großer Mengen relativ weniger Artikel und die Minimierung der Handelsleistung (Abwälzung wertschöpfender Tätigkeiten an den Kunden, wie das Auspacken der Ware aus Kartons). Beispiele: Aldi, Lidl*

**Fachmärkte:** *Märkte mit einem tiefen, aber schmalen Sortiment, das sie zumeist in peripheren Lagen auf einer Fläche von mindestens 2000m<sup>2</sup> zu günstigen Preisen anbieten. Beispiele: Hagebau, OBI, Media Markt, Saturn*

**SB-Warenhäuser:** *SB-Geschäfte in dezentraler Lage mit einer Verkaufsfläche von mehr als 5000m<sup>2</sup>, in denen ein warenhausähnliches Sortiment angeboten wird. Beispiele: Real, Kaufland*

**Einkaufszentren:** *Kollektiv unterschiedlicher Betriebsformen auf konzentriertem Raum, insbesondere Fachmärkte verschiedener Branchen und klassische Dienstleistungsbetriebe. Beispiel: Centro Oberhausen*

**Onlineshop:** *Direkter Vertrieb über das Internet mit eher breiterer und flacherer Sortimentsausrichtung und kundenindividuellen Angeboten. Beispiele: Amazon, Ebay*

---

### 2.2.2 Handel im Wandel

Tabelle 4 zeigt die Vielfalt an unterschiedlichen Handelsformaten. Dabei ist zu beachten, dass dies nur einen Ausschnitt der wesentlichen Betriebsformen im Einzelhandel darstellt. Ständig kommen neue Betriebsformen hinzu und alte verschwinden. Die neusten Entwicklungen haben z.B. Flagshipstores und Showrooms hervorgebracht (Jäger 2016, S.4). Das sogenannte „Wheel of Retailing“ ist Ausdruck eines von hoher Dynamik geprägten Einzelhandels, dessen starker Wettbewerb in regelmäßigen Abständen zu neuen Formaten und zur Verdrängung von traditionellen Betriebsformen führt (Jäger 2016, S.3-4). Disruptive Veränderungen durchlebt der Handel etwa alle 50 Jahre: Vor 150 Jahren führte das Wachstum von Städten und die Eisenbahnentwicklung zur Entstehung von Warenhäusern. 50 Jahre später kamen begünstigt durch das Automobil Einkaufszentren in den Vororten und am Rande der Städte auf. In den 1960ern und 70ern erlebten Discounter und Fachmärkte einen Boom. Mit der Digitalisierung und der Verbreitung des Internets stehen wir heute vor ähnlich großen Veränderungen (Rigby 2011, S.66). Elektronische Einzelhändler treten in den Markt ein, greifen mit preisaggressiven Strategien bestehende Betriebsformate an und gewinnen entscheidende Marktanteile für sich (Kotzab und Madlberger 2001, S.442-443).

Abbildung 6 zeigt die Entwicklung des Onlinehandels in Deutschland. Während der Onlineumsatz stark wächst und das absolute Umsatzwachstum über dem Vorjahresniveau liegt, ist die Wachstumsrate leicht rückgängig. Das impliziert, dass sich auch der Onlinehandel einer Wachstumsgrenze nähert (KPMG 2016, S.65).

## ENTWICKLUNG DES ONLINEUMSATZES IN DEUTSCHLAND

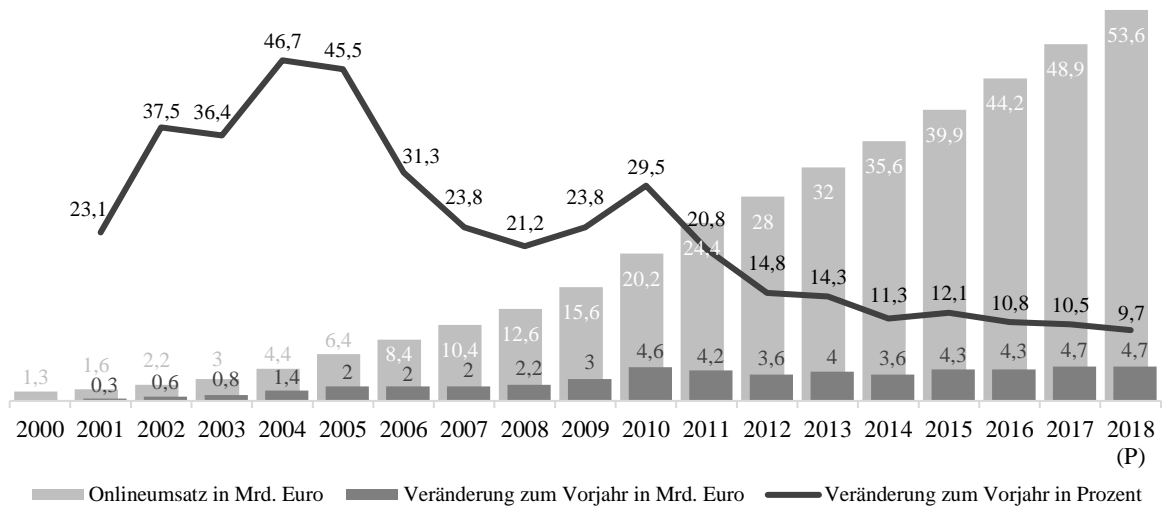


Abbildung 6: Entwicklung des Onlineumsatzes in Deutschland (Handelsverband Deutschland 2018a, S.4)

Abbildung 7 zeigt den Anteil des Onlinehandels am gesamtdeutschen Einzelhandelsumsatz. Heutzutage macht dieser bereits über 10% aus. Aus den beiden Abbildungen wird deutlich, dass Wachstum im Handel derzeit vor allem und fast ausschließlich durch Onlinehandel möglich ist. Die meisten der traditionellen Handelsformate haben ihr Marktabschöpfungspotenzial erreicht und wachsen nur noch durch Mergers & Acquisitions (Kotzab und Madlberger 2001, S.440).

## ONLINEANTEIL AM EINZELHANDEL

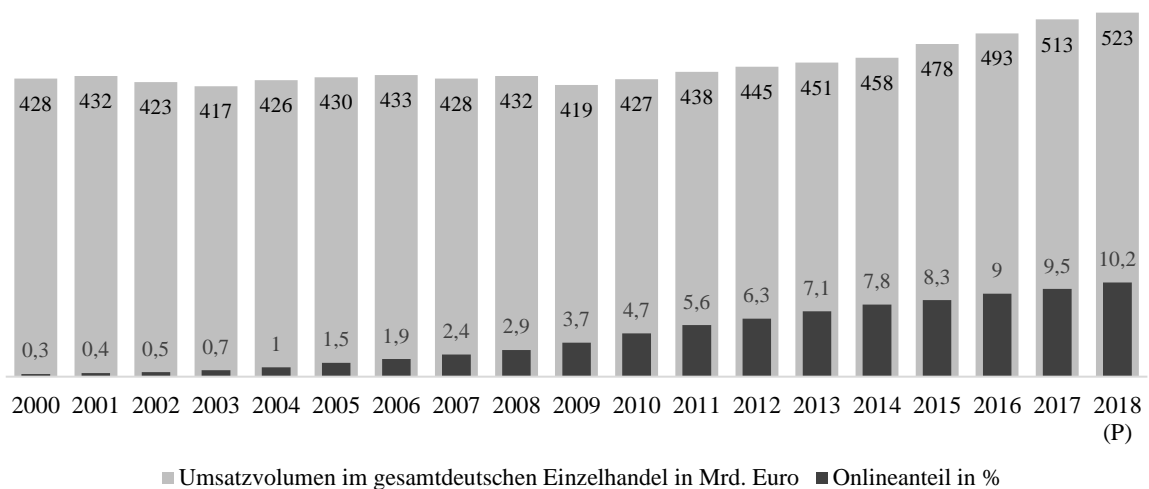


Abbildung 7: Onlineanteil am Einzelhandel (Handelsverband Deutschland 2018a, S.6)

Die treibenden Kräfte des Wandels im Handel hin zum E-Commerce und weiterführend zu OC-Retailing sind technologische Entwicklungen und Veränderungen des Konsumentenverhaltens (Bruhn und Heinemann 2013, S.30). Beide Aspekte sollen in Hinsicht auf die Veränderungen der Handelslandschaft im Folgenden gesondert betrachtet werden.

### **Technologische Entwicklungen**

Die Internet-Technologie hat nicht nur große gesellschaftliche Veränderungen gebracht, sondern auch wirtschaftliche Potentiale. Sie bietet den einfachen, schnellen und nahezu unbeschränkten Zugang zu Informationen. Für Unternehmen bietet das den Vorteil, Transaktionen schneller und effizienter abwickeln und Kosten senken zu können (Heinemann 2013, S.1). Als weiterführende Internet-Technologien haben sich mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablets hervor getan, die von Konsumenten im Kaufentscheidungsprozess genutzt werden, und die Verbreitung von mobilem Internet, das eine Geschäftsanbahnung und -abwicklung nahezu aller Produkte, jederzeit und überall ermöglicht (Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S.6). Im Handel hat dies zu neuen innovativen Geschäftsmodellen geführt, die Wertschöpfungsketten neu gestaltet und Kundenbedürfnisse auf neue Weise befriedigt haben (Stüber, Hudetz und Becker 2017, S.229-230). Unternehmen wie Amazon oder Ebay sind reine internetbasierte und sogenannte „Born Global“ Unternehmen, die innerhalb kürzester Zeit weltweit stark gewachsen sind und etablierten Betriebsformen Konkurrenz gemacht haben (Heinemann 2013, S.1). Seit der Gründung 1994 verzeichnet Amazon Jahr für Jahr zweistellige Wachstumsraten und mittlerweile kaufen 90% der Deutschen bei Amazon ein (PricewaterhouseCoopers 2017, S.6). Auf Amazon inklusive dessen Marketplace entfielen 2017 bereits 46% des gesamten Onlineumsatzes (Handelsverband Deutschland 2018a, S.18).

Mobile Commerce kann als der verlängerte Arm des E-Commerce betrachtet werden und befeuert den stark wachsenden Onlinehandel zusätzlich (Heinemann und Gaiser 2016, S.137). Chong (2013, S.1351) gibt folgende Definition: „m-commerce [...] is any transaction, involving the transfer of ownership or rights to use goods and services, which is initiated and/or completed by using mobile access to computer-mediated networks with the help of mobile devices”.

Mobile Endgeräte spielen eine Schlüsselrolle im zukünftigen OC-Management, da sie innerhalb des stationären Geschäfts genutzt werden können und somit die simultane Nutzung mehrerer Kanäle ermöglichen. 2018 werden bereits fast 30% der Onlineumsätze mit dem Smartphone erzielt und der Anteil wird sich weiter erhöhen (Handelsverband Deutschland 2018a, S.28). Abbildung 8 zeigt die Nutzung mobiler Endgeräte für Käufe im Internet im Vergleich zu Computern. Mehr als jeder dritte Deutsche kauft einmal im Monat etwas über sein Smartphone und Tablet. 39% nutzen ihr Smartphone online für Preisvergleiche, 46% zum Aufrufen von Produktinformationen und 33% zum Lesen von Hersteller- oder Händlerbewertungen (PricewaterhouseCoopers 2017, S.22-23).

## GERÄTENUTZUNG FÜR MONATLICHE KÄUFE

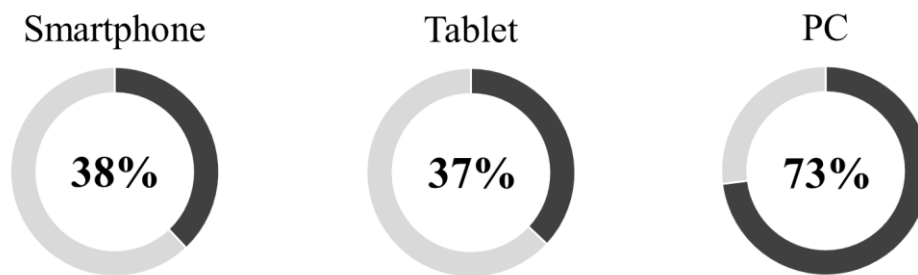


Abbildung 8: Gerätenutzung für monatliche Käufe (PricewaterhouseCoopers 2017, S.23)

Die mobile Internetnutzung weckt Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden und treibt Innovationen wie Augmented Reality und andere Instore-Technologien im Handel voran (Heinemann und Gaiser 2016, S.135). Auf digitalem Wege werden Kunden detaillierte Produktinformationen, Empfehlungen und Produktbewertungen für stationäre Kaufentscheidungen bereitgestellt. Durch standortbasierte Applikationen und Push-Benachrichtigungen bekommen Konsumenten bei bestimmten Ereignissen oder in lokaler Nähe zu einem Geschäft Benachrichtigungen und Angebote auf ihr Smartphone (Heinemann und Gaiser 2016, S.75). Der Einsatz von QR-Codes und Barcodes zum Scannen im Laden, ob erwünscht oder unerwünscht, bietet die Möglichkeit online Preise zu vergleichen, Reviews zu lesen und ausführlichere Produktinformationen zu erhalten (Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S.9). Auch der Kauf und die Bezahlung können per App erfolgen. Instore-Schalter kombinieren verschiedene Inhalte und stellen weiterführende Angebote wie Spiele, Musik und Video bereit. Kostenlose WLAN-Netzwerke animieren Konsumenten dazu, diese Onlineservices zu nutzen, wodurch sich die Customer Experience verbessert. Die Akzeptanz und der Gebrauch von neuen Technologien hängt im Wesentlichen von der persönlichen Innovationsfreude, aber auch von den erwarteten Aufwendungen und Erträgen ab (Juaneda-Ayensa, Mosquera und Sierra Murillo 2016, S.7-8). Nicht zuletzt nutzen auch Angestellte Smartphones und Tablets, um Preise und Verfügbarkeiten zu prüfen (Cao 2014, S.82).

Mit dem Mobile-Kanal haben Konsumenten eine direkte Möglichkeit, ihre Einkaufserfahrungen und Meinungen über Produkte mit anderen über Social Media zu teilen (Cao und Li 2015, S.201). Smartphone und Tablet ermöglichen es Kunden, ihr gesamtes soziales Netzwerk mit ins Geschäft zu bringen und Produktbewertungen zu checken, ein Produkt oder Service zu bewerben, eine Person oder Gruppe zu fragen sowie Gedanken, Meinungen, Videos und Bilder sowie ihre Zufriedenheit mit dem Angebot oder Geschäft zu teilen (Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S.9). Beispiele von Social Media sind soziale Netzwerke wie Facebook, Videoplattformen wie Youtube, User- bzw. Company-sponsored Blogs (Apple), Karriere-Netzwerke wie LinkedIn oder kommerzielle Communitys wie Ebay

oder Amazon (Mangold und Faulds 2009, S.358). Des Weiteren sind neuere Plattformen wie Twitter, Instagram und Snapchat zu ergänzen. Die Entwicklungen internetbasierter Kommunikation werden häufig auch als Social Commerce bezeichnet. Yadav et al. (2013, S.312) verstehen darunter: „exchange-related activities that occur in, or are influenced by, an individual's social network in computer-mediated social environments, where the activities correspond to the need recognition, pre-purchase, purchase, and post-purchase stages of a focal exchange”.

Heinemann unterscheidet drei Stufen: In der geringsten Ausprägung basiert Social Commerce auf Ratings und Reviews. Kundenreviews, die auf Webseiten integriert sein können, oder auf bestimmten Portalen zu finden sind, gelten als wichtige Informationsquellen, da sie als authentisch angesehen werden. Allerdings lassen diese noch keine Interaktion zwischen den Kunden zu. Die zweite Stufe wird durch Hinweise und Empfehlungen repräsentiert. Persönliche Empfehlungen basieren in der Regel auf eigenen Kauferfahrungen oder Empfehlungen von Freunden. In der am weitesten fortgeschrittenen Ausprägung ermöglicht Social Commerce, wie der Name suggeriert, nicht nur Interaktionen der Kunden untereinander oder mit Unternehmen, sondern auch Käufe (Heinemann und Gaiser 2016, S.31-32).

Social Media ist ein effizientes Instrument für Unternehmen geworden. 2017 verweilten die Deutschen im Schnitt 73 Minuten pro Tag auf Social Media Plattformen (We Are Social 2018). 27% der Deutschen nutzen soziale Netzwerke regelmäßig zur Kaufinspiration und vor allem, um Bewertungen, Kommentare und Feedback zu lesen sowie neue Marken und Produkte zu entdecken (PricewaterhouseCoopers 2017, S.26-27).

Mit mobilen, lokalen (Instore) und sozialen Technologien gewinnen Einzelhändler wirkungsvolle Instrumente, um Kunden anzusprechen, zu gewinnen und zu halten. Mit dem Zugang zu immer detaillierteren Informationen in Echtzeit können Handelsunternehmen ihre Strategie, ihre Produkte, ihr Marketing und ihre gesamte Wertschöpfungskette optimieren, von der Produktpräsentation bis zum Gesamteinkaufserlebnis. Gleichzeitig können sie eine ganze Reihe fortgeschrittener technischer Systeme im Handel nutzen, um Lieferketten und Logistik zu verbessern, Kosten zu minimieren sowie die Effizienz zu steigern (Mei-Pochtler und Hepp 2013, S.78).

### **Veränderungen des Konsumentenverhaltens**

Technologische Möglichkeiten wie internetbasierte Entwicklungen und Social Media sowie ein von mobilen Endgeräten geprägtes Käuferverhalten fördern die Umsetzung von OC-Strategien. Unternehmen sind gezwungen, ihre Supply Chain zur Integration von Prozessen und zur Bereitstellung einer nahtlosen Customer Experience zu optimieren (Ailawadi und Farris 2017, S.129). Das Kaufverhalten und die Customer Experience haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Lemon und Verhoef (2016, S.74-76) bezeichnen als Customer Experience alle



kognitiven, emotionalen, verhaltenspsychologischen, sensorischen und sozialen Erfahrungen an den Touchpoints in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase.

Die Customer Experience heutzutage zeichnet sich durch einen hohen Interaktionsgrad zwischen Kunden und Unternehmen auf verschiedenen Kanälen aus und wird maßgeblich von den Konsumenten gesteuert (Mehn und Wirtz 2018, S.19). Sie sind es auch, die jede werbliche Aussage des Handels online überprüfen und positive sowie negative Erfahrungen auf Social Media teilen. Das gibt Kunden viel Macht, daher sollten Händler stets die Perspektive des Kunden einnehmen und ihn in den Mittelpunkt ihres Handelns stellen (Mei-Pochtler und Hepp 2013, S.81).

Das Segment von Multikanal-Shoppern ist keineswegs geprägt von technikaffinen Vorreitern, sondern von jeder Altersklasse aller demografischer Schichten und bietet daher viel Wachstumspotential (MacGoldrick und Collins 2007, S.155). Während Lee und Kim (2010, S.301-302) keine signifikanten Unterschiede in der Altersstruktur von SC- und MC-Konsumenten beobachten, zeigt Accenture (2010, S.6), dass kanalübergreifendes Kaufverhalten bei jüngeren Generationen ausgeprägter ist und nahezu linear mit steigendem Alter und abnehmender Interneterfahrung sinkt. Für die Zukunft muss mit einem beträchtlichen Anstieg von MC- und OC-Käufen gerechnet werden, da die jungen Vorreiter ihr Wissen und die Erfahrung mit Kanalwechseln beibehalten. Die sogenannten Digital Natives werden die OC-Entwicklung zusätzlich verstärken, da sie wie selbstverständlich mit den Möglichkeiten des Internets aufgewachsen sind und von vornherein weniger stark zwischen Kanälen unterscheiden (Heinemann 2011, S.11-12).

Ein Kaufentscheidungsprozess gliedert sich grob in die Phasen vor dem Kauf, während des Kaufs und nach dem Kauf (Schröder 2005, S.64). Traditionell durchläuft ein Konsument diese Phasen innerhalb eines Kanals, typischerweise im stationären Geschäft. Durch technologische Entwicklungen der Internetkommunikation und bei mobilen Endgeräten sind zusätzliche Kanäle hinzugekommen. Die Vernetzung von Kanälen ermöglicht Konsumenten den mehrfachen Wechsel zwischen diesen. Die bekanntesten Formen sind Onlinesuche mit anschließendem Offlinekauf oder die Informationsbeschaffung offline mit anschließendem Kauf im Internet (Heinemann 2013, S.3). Es sind aber viele weitere Kombinationen möglich. Mittlerweile überschreitet die Anzahl potentieller Kaufsituationen die Anzahl verfügbarer Kanäle (Nicholson, Clarke und Blakemore 2002, S.144-145). Das Managen der Customer Journey ist sehr viel komplexer geworden. Dies verdeutlicht Abbildung 9.

## CUSTOMER JOURNEY

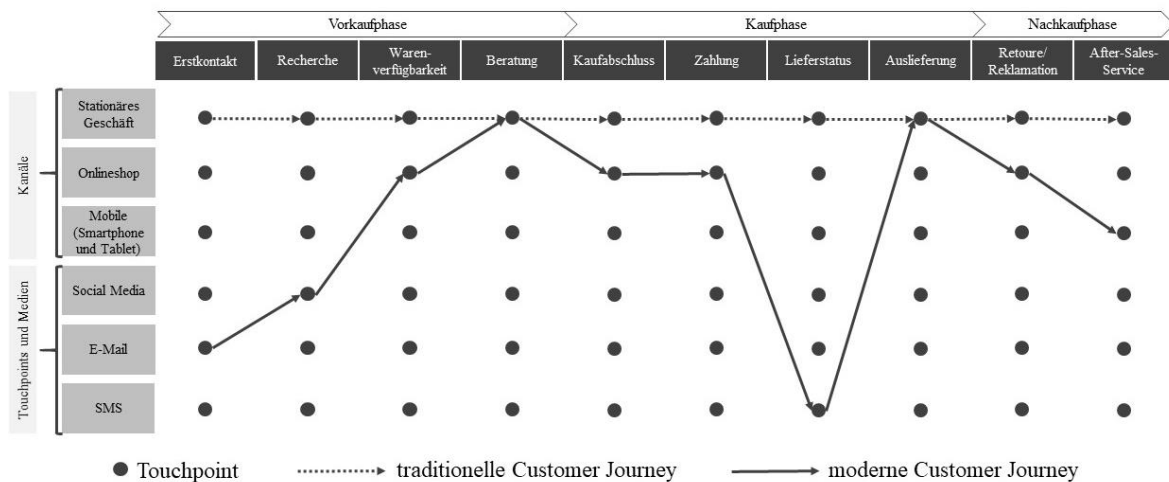


Abbildung 9: Customer Journey (eigene Darstellung in Anlehnung an Accenture 2010, S.5; Westermann, Wirtz und Zimmermann 2018, S.49)

Das weit verbreitete Phänomen, in einem Kanal zu suchen, aber in einem anderen zu kaufen, nennt man auch Research Shopping (Verhoef, Neslin und Vroomen 2007, S.129). Wenn dabei auch ein Anbieterwechsel erfolgt, ist dies eine Form kanalübergreifenden Trittbrettfahrens, d.h. eine Person zieht einen Nutzen (Information/Beratung) aus etwas, ohne dafür zu zahlen (Mankiw und Taylor 2016, S.314). Wenn ein Konsument das stationäre Geschäft nutzt, um Artikel anzuschauen, zu testen und sich Informationen über Produkte einzuholen, die dann online bei einem günstigeren Anbieter gekauft werden, nennt man dies Showrooming; sich dagegen vorab online zu informieren, um stationär ein Produkt zu kaufen wird gegenteilig als Webrooming bezeichnet (Kang 2018, S.148). Verschiedene Faktoren und Motive spielen beim Research Shopping eine Rolle. Wenn Konsumenten fähig sind und ausreichend Erfahrung bei der übergreifenden Nutzung von Kanälen haben, neigen sie eher zum Trittbrettfahren. Sie können aber auch von anderen Unternehmen dazu motiviert werden, indem der Kanal eines Wettbewerbers attraktiver erscheint. Entgegenwirken können Unternehmen dem Trittbrettfahren, wenn sie Wechselbarrieren aufbauen, sodass Kunden die Kosten eines Kanalwechsels zu hoch sind und somit im Unternehmen verbleiben (Chiu et al. 2011, S.275). Vollständig integrierte Kanäle in einem OC-Unternehmen und unternehmensseitig aufgebaute Wechselbarrieren, z.B. durch außergewöhnlichen Service, können dazu führen, dass Konsumenten zwischen Kanälen desselben Unternehmens wechseln.

Für Konsumenten gewinnen Convenience und Flexibilität im Kaufprozess stark an Bedeutung, sei es bei der Informationsgewinnung oder bei der Lieferung (Deloitte 2015, S.6). Im OC wird dies durch eine flexible Kanalwahl gewährleistet, die je nach Situation und Präferenz angepasst werden kann. Fulfillment- und Rückgabeprozesse können in einem anderen Kanal erfolgen als

der Kauf. Trotz aller Komplexität in der Supply Chain entspricht OC dem Wunsch der Kunden nach Einfachheit und Transparenz, z.B. in Bezug auf Preis- und Warenverfügbarkeitsinformationen. Konsumenten sind heute stärker erlebnisorientiert und nutzen Einkaufsstätten zum Entertainment und zur sozialen Interaktion, sei es persönlich oder über Social Media (Heinemann 2013, S.20).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Betriebsformenanteile zuungunsten des stationären Handels immer weiter ins Internet verlagern. Dieser kann durch OC-Strategien reagieren, um Gewinne und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Fakt ist, dass technologische Entwicklungen neue Formen des Handels ermöglicht haben und diese gleichzeitig zu gestiegenen Kundenerwartungen geführt haben. Konsumenten wollen mehr Kontrolle im Kaufprozess und treten aktiver auf. Folglich steuern sie zunehmend die Kommunikation mit Unternehmen. Ihre Meinungen sind von großer Bedeutung, nicht zuletzt aufgrund einer schnellen Verbreitung durch Social Media. Im Internet schließen sie sich zum Austausch in Communities und Foren zusammen und betreiben sogar eigenständigen Handel auf Gebrauchtwarenbörsen (Heinemann 2013, S.5).

### **2.3 Evolution des Omnichannel**

Wie einleitend definiert, bezeichnet OC-Retailing die nahtlose Integration aller Vertriebskanäle. Das Konzept ist eine Weiterentwicklung des MC-Ansatzes und ist die gegenwärtig höchste Evolutionsstufe von Multikanalvertriebssystemen im Handel. Die Weiterentwicklung von Vertriebskonzepten hin zum OC wurde von technologischen Entwicklungen und der Veränderung des Konsumentenverhaltens getrieben. Für das bessere Verständnis und die Einordnung des OC im Kontext des Mehrkanalvertriebs sollen in diesem Kapitel alle Entwicklungsstufen und die Evolution von SC zu OC kurz beschrieben werden. Als erste Übersicht dient das SMXO-Modell, das den Rahmen für dieses Kapitel vorgibt und in Abbildung 10 zu sehen ist. Das SMXO-Modell verknüpft auf anschauliche Weise die Begrifflichkeiten mit den Hauptcharakteristiken. Zentrale Elemente sind die Anzahl der Kanäle und ihr Integrationsgrad. Die Anzahl der Kanäle nimmt kontinuierlich zu und Touchpoints werden ebenfalls mit in die Betrachtung einbezogen. Als Integrationsgrad kann das Ausmaß der formalen und inhaltlichen Verflechtungen von mehreren Vertriebskanälen eines Mehrkanalsystems angesehen werden (Schögel 2001, S.35-36).

Die einzelne Betrachtung von SC, MC, CC und OC in diesem Kapitel ist deshalb so wichtig, da die Begriffe in der Literatur zum Teil unterschiedlich definiert und benutzt werden (Galipoglu et al. 2018, S.367; Mehn und Wirtz 2018, S.6; Picot-Coupey, Huré und Piveteau 2016, S.339-341). Beck und Rygl (2015, S.171) bemängeln, dass es viele unterschiedliche Definitionen, aber keine formale Kategorisierung von Mehrkanalsystemen gibt. Das SMXO-Modell ist ein erstes grobes Modell zur Kategorisierung, das im Folgenden durch die Ergebnisse von Beck und Rygl sowie Picot-Coupey, Huré und Piveteau erweitert werden soll. Picot-

Coupey, Huré und Piveteau (2016, S.342) vergleichen systematisch MC, CC und OC anhand des Integrationsgrads. Beck und Rygl (2015, S.174) betrachten neben der Integration von Prozessen und Daten der Vertriebskanäle, die vonseiten der Unternehmen kontrolliert werden, auch die Interaktion der Kanäle aus Sicht der Kunden.

#### SMXO-MODELL

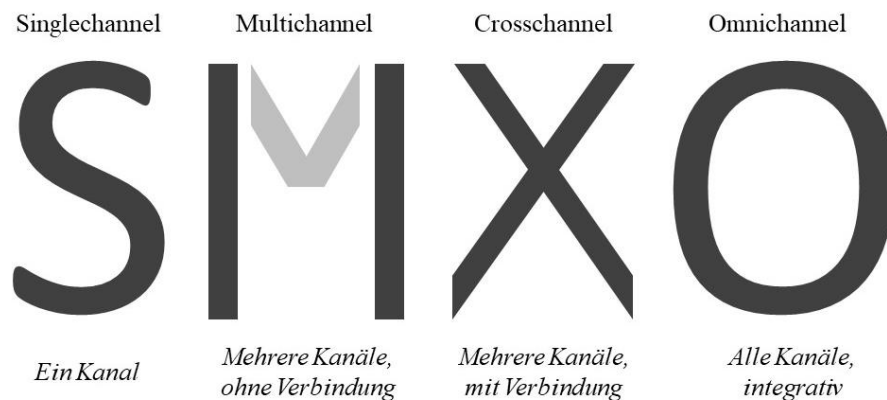


Abbildung 10: SMXO-Modell (EHI Retail Institute 2018, S.7)

Abbildung 11 zeigt die Evolution der Vertriebskanalkonzepte im Zeitablauf. MC-Systeme sind etwa mit der Jahrtausendwende aufgekommen und haben sich mit weiterer technologischer Entwicklung und Verbreitung zu CC- und OC-Systemen entwickelt. Mit steigender Anzahl von Kanälen und Touchpoints hat sich der Fokus der Unternehmen geändert. Mit SC- und MC-Systemen herrschte eine vertriebsbezogene Sichtweise vor und das Unternehmen fokussierte sich auf die Optimierung seiner Absatzkanäle und die Steigerung von Verkäufen. Mit Entwicklung von CC- und OC-Systemen nehmen Unternehmen eine kundenorientierte Perspektive ein. Kundenbedürfnisse werden stärker analysiert und treiben die Entwicklung voran. Das Ziel ist das Schaffen einer optimalen Customer Experience, wonach Unternehmen ihre Kanäle und Aktivitäten ausrichten (Picot-Coupey, Huré und Piveteau 2016, S.339).

Die Mittel zum Schaffen einer nahtlosen Customer Experience sind die Logistik- und Informationsprozesse. Die Optimierung der Supply Chain findet erst in der letzten Evolutionsstufe statt. Sie beinhaltet ein integriertes Lagerbestandsmanagement sowie integrierte Kommissionier- und flexible Lieferprozesse (Hübner, Wollenburg und Holzapfel 2016, S.577). Möglich wird das erst durch IT-Systeme, die separierte Geschäftseinheiten und -prozesse miteinander verzahnen (Luo, Fan und Zhang 2016, S.320). Im Folgenden sollen die einzelnen Konzepte der Reihe nach betrachtet und miteinander verglichen werden.

## HAUPTASPEKTE IN DER ENTWICKLUNG VON SC ZU OC

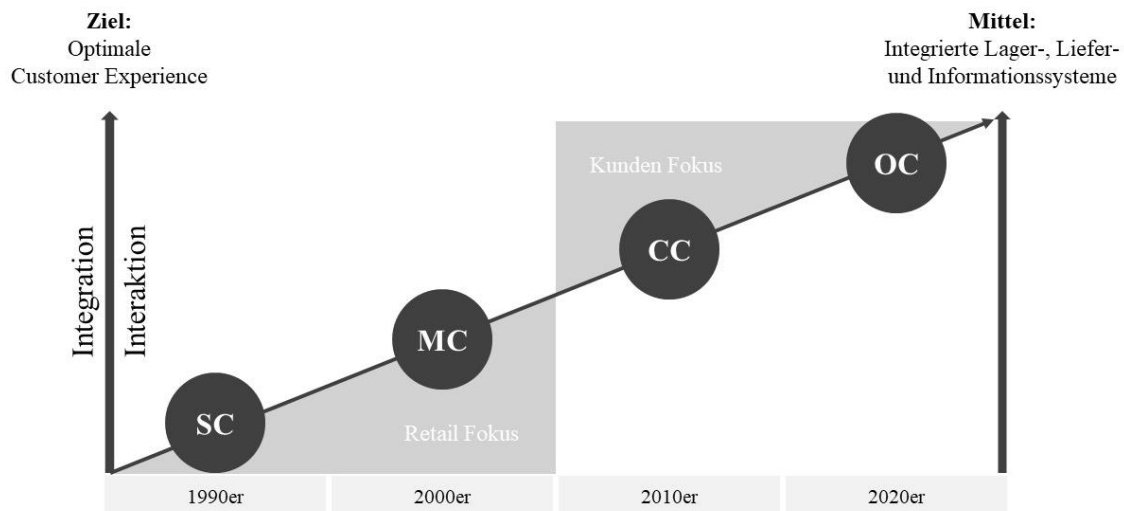


Abbildung 11: Hauptaspekte in der Entwicklung von SC zu OC (eigene Darstellung in Anlehnung an Haderlein 2013, S.20)

### 2.3.1 Singlechannel

SC ist der Ausgangspunkt der Evolution zum OC. Abgeleitet aus dem Terminus „singulus“ bezeichnet das Konzept den Vertrieb eines Unternehmens mittels eines einzigen Kanals. Diese Vertriebsstrategie wird von traditionellen Vertriebskanälen vor Einzug der Digitalisierung bestimmt und umfasst z.B. Filialgeschäft, Außendienstmitarbeiter, Telefonverkauf oder Katalogvertrieb (Niehaus und Emrich 2016, S.48). SC weist eine geringe Komplexität auf, da keine Integration von kanalübergreifenden Prozessen stattfindet und für Kunden keine Interaktion mit mehreren Kanälen möglich ist. Die Kommunikation und Transaktion wird ausschließlich vom Unternehmen aus gesteuert (Mehn und Wirtz 2018, S.7). Haderlein (2013, S.19) definiert SC als den „Vertrieb über ausschließlich einen Kanal [in Form des] stationären Einzelhandels [oder durch] Distanzhandel“. Anzumerken ist, dass nicht nur traditionelle Händler, sondern auch reine Onlinehändler SC betreiben können.

### 2.3.2 Multichannel

MC, abgeleitet vom lateinischen „multus“ = mehrere, beschreibt den Vertrieb eines Unternehmens mit mindestens zwei Absatzkanälen. MC-Unternehmen gibt es nicht erst seit der Entstehung von E-Commerce um die Jahrtausendwende herum. In vielen Unternehmen ist der Mehrkanalvertrieb schon lange etabliert, z.B. durch den Katalogversand als zweiten Vertriebsweg. Aber erst mit der Digitalisierung und der Eröffnung von Onlineshops hat MC an Bedeutung gewonnen (Haderlein 2013, S.19). Verändertes Kauf-, Medien- und Konsumverhalten (z.B. die Convenience-Orientierung oder das hybride Kaufverhalten) sowie

die zunehmende Dynamik der Betriebsformen verstärken die Entwicklung des MC (Meffert et al. 2019, S.594).

Der Begriff des MC wird in der Literatur sehr unterschiedlich aufgefasst. Heinemann (2011, S.19) unterscheidet zwischen Mehrkanalsystemen und MC. Er definiert MC als ein System aus mindestens zwei Kanälen, von denen einer dem stationären und einer dem Online-Kanal entsprechen muss. Auch andere Wissenschaftler wie Rangaswamy und van Bruggen (2005, S.6-7) unterscheiden zwischen traditionellen Mehrkanalsystemen und dem amerikanisch geprägten MC-Begriff. Unter Mehrkanalmarketing verstehen sie die Interaktion des Unternehmens mit unterschiedlichen Kundensegmenten durch verschiedene Kanäle, während MC das Ziel hat, dieselben Kunden über unterschiedliche, aber integrierte Kanäle zu erreichen. Nach Auffassung dieser Arbeit ist diese Definition zu weitgehend. Es gilt, dass MC nichts anderes als der englische Begriff für Mehrkanalvertrieb ist und man darunter den Vertrieb von Produkten und Dienstleistungen über mehrere, parallel genutzte Absatzkanäle versteht (Meffert et al. 2019, S.594). Für die Integration von Vertriebskanälen wird heute treffender der Begriff OC genutzt. Die vorliegende Arbeit schließt sich der Definition von Neslin et al. (2006, S.96) an, die MC-Management „as the design, deployment, coordination, and evaluation of channels to enhance customer value through effective customer acquisition, retention, and development“ definieren.

Im MC-Retailing gibt es mehrere Kanäle, die nicht miteinander verbunden sind und somit keine Interaktion und Integration ermöglichen. Weder Kunden haben die Möglichkeit, kanalübergreifend zu agieren, z.B. Coupons einzulösen, noch haben Unternehmen die Möglichkeit, integrative Informationen über Kunden, Preise und Lagerbestände abzurufen (Beck und Rygl 2015, S.174). Kanäle wie stationäres Geschäft, Onlineshop und Katalog sind nicht aufeinander abgestimmt. Wechselwirkungen werden vermieden und die Auswahl der Kanäle bezieht sich nur auf die zu befriedigenden Kundensegmente (Rittering 2013, S.17; Verhoef, Kannan und Inman 2015, S.176).

„Multi“ bezieht sich auf die Quantität der Vertriebskanäle, weniger auf deren Qualität (Rittering 2013, S.15). Es herrscht ein sogenanntes Silodenken vor, in dem jeder Kanal als eigene Geschäftseinheit angesehen wird und eigene Zielsetzungen und Budgets verfolgt. Es werden sowohl unterschiedliche Marketingpläne ausgeführt und unterschiedliche Kommunikationen, Produkte und Marken verwendet, als auch getrennte Supply Chains (Berman und Thelen 2018, S.599; Frazer und Stiehler 2014, S.655). Dies führt zu Informationsinkonsistenzen und ineffizienten Lagerbeständen (Kim und Chun 2018, S.11). Nachteilig wirkt sich im MC aus, dass jeder Kanal seine eigene Reportingstruktur besitzt, eigene Umsatzziele definiert hat und die Kanäle somit in Konkurrenz stehen (Pophal 2015, S.16). Konflikte können dadurch auch durch die Kannibalisierung von Verkäufen entstehen (Yan, Wang und Zhou 2010, S.430). Eine weitere Gefahr des MC-Managements besteht darin, dass der Nachfrager an den Touchpoints

mit den Herstellermarken mit unterschiedlichen Botschaften, Preisen und Verhaltensweisen in Berührung kommt und sich dadurch ein diffuses Markenimage ergibt (Meffert et al. 2019, S.600).

### **2.3.3 Crosschannel**

Während Händler im MC verschiedene und unabhängige Geschäftsmodelle für die einzelnen Kanäle verwendet haben, gibt es im CC erste Integrationsansätze zur Verknüpfung von Kanälen und Geschäftsmodellen. Operationale Aktivitäten werden kanalübergreifend optimiert und Synergieeffekte genutzt (Schramm-Klein et al. 2011, S.501). CC ist eine Zwischenstufe von MC auf dem Weg zur kompletten und nahtlosen Integration im OC. Der Begriffszusatz „Cross“ wird genutzt, um den Aspekt der Vertriebskanalverknüpfung hervorzuheben, die erstmals in einem Multikanalsystem stattfindet (Rittinger 2013, S.22). Chatterjee (2010, S.10) definiert CC wie folgt: „[CC is a strategy to] integrate multiple channels allowing cross-channel movement of products, money, and information“.

Im CC-Retailing haben Kunden die Möglichkeit, teilweise kanalübergreifend zu interagieren, während Händler über die Kontrolle teilintegrierter Prozesse verfügen. Entweder sind Interaktion und Integration für mehrere oder alle Kanäle eingeschränkt, oder sie sind vollumfänglich möglich, jedoch nicht für alle verfügbaren Kanäle (Beck und Rygl 2015, S.174). Barrieren zwischen den Kanälen werden abgebaut, um unterschiedliche Funktionen der einzelnen Kanäle zu stärken. Der historisch dominante Kanal wird integriert und die Rollen der Kanäle neu definiert (Picot-Coupey, Huré und Piveteau 2016, S.342). CC-Systeme verbessern die MC-Experience dahingehend, dass Produkt- und Service-Informationen konsistent über mehrere Kanäle gehalten werden, sodass Suche und Entscheidungsfindung für die Konsumenten erleichtert werden (Saghiri et al. 2017, S.53-54). Back-Office-Systeme wie Informationssysteme und Logistikprozesse werden teilweise integriert (Cao 2014, S.87). Allerdings profitiert die Supply Chain nach wie vor nicht von zentralisierten Produktinformationen für die Synchronisierung aller Kanäle. Es ist weiterhin Aufgabe des Konsumenten, die Informationen zusammenzuführen (Saghiri et al. 2017, S.54). Konflikte zwischen den Kanälen entstehen durch kanalübergreifende Effekte auf Verkäufe und das entsprechende Zuordnungsproblem der Verkäufe (Picot-Coupey, Huré und Piveteau 2016, S.342).

### **2.3.4 Omnichannel**

OC, abgeleitet vom lateinischen „omni“ = alle, ist die höchste Evolutionsstufe eines Mehrkanalsystems und beschreibt die vollständige und nahtlose Integration aller Vertriebskanäle und Touchpoints eines Unternehmens. Verhoef, Kannan und Inman (2015, S.176) definieren OC folglich so: „Omni-channel management [is] the synergetic management

of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized”.

OC-Retailing bietet Konsumenten die umfassende kanalübergreifende Interaktion mit allen verfügbaren Kanälen und Touchpoints. Die Grenzen zwischen den Kanälen verschwinden und es wird unerheblich, wo ein Produkt gekauft und wo es zurückgegeben wird. Es gibt kein Kanaldenken mehr. Der historisch dominante Kanal ist nur einer von vielen Touchpoints (Picot-Coupey, Huré und Piveteau 2016, S.342). Konsumenten können ohne weiteres in ihrem Kaufentscheidungsprozess zwischen Kanälen wechseln (Saghiri et al. 2017, S.54). Der Konsument besitzt die freie Möglichkeit, alle Leistungen in jedem Kanal in Anspruch zu nehmen und entscheidet sich daher nur aufgrund der Convenience für einen Kanal (Jahn 2017, S.48).

OC richtet den Fokus wesentlich stärker auf den Kunden und hat im Gegensatz zum CC ein ganzheitliches Management der Customer Experience sowie der Marke im Blick (Esch und Knörle 2016, S.124). Der Grad der Interaktion der Konsumenten bezieht sich nicht mehr ausschließlich auf die Kanäle, sondern vor allem auf das Interagieren mit der Marke (Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S.6). OC hat das Ziel, einen Wert für Kunden und Unternehmen durch eine reibungslose und effiziente Integration zu schaffen (Cao 2014, S.88; Larke, Kilgour und O'Connor 2018, S.466). Während die Konsumenten die volle Interaktion mit allen Kanälen und Touchpoints steuern, obliegt dem Händler gleichfalls die vollständige Kontrolle über die Integration sämtlicher Kanäle (Beck und Rygl 2015, S.174). Es gibt eine integrierte Supply Chain und maximale Informationsverfügbarkeit, -visibilität und -konsistenz über alle Kanäle hinweg (Saghiri et al. 2017, S.54). Händler nutzen ein integriertes Warenlager und kanalübergreifende Kommissionierprozesse (Hübner, Wollenburg und Holzapfel 2016, S.577). Informationsbereitstellung und Fulfillment sollen simultan und kosteneffektiv geschehen. Unsicherheiten und Kaufbarrieren werden abgebaut, sodass Kunden aus der für sie angenehmsten und kostengünstigsten Art der Leistungserfüllung wählen (Bell, Gallino und Moreno 2014, S.45-46).

OC wird erst durch die Entwicklung neuer Technologien getrieben, vor allem durch mobile Geräte wie Smartphones und Tablets und dazugehöriger Software. Darüber hinaus kommt Social Media als weiterer Touchpoint hinzu (Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S.6). Tabelle 5 gibt einen Überblick über aktuelle technologische Entwicklungen.

Tabelle 5: Aktuelle technologische Entwicklungen (Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S.6)

---

**Smart Mobile Devices:** *Smartphones, Tablets*

**Software:** *Apps, Mobile Payment, E-Coupons, digitale Flyer, standortbezogene Dienste, QR-Codes*

---



**Informationstechnologien:** *Big Data, Cloud Computing*

**Instore Technologien:** *Virtual Screens, Virtual Fitting Rooms (Spiegel), digitale Unterschrift, intelligente Self-Service-Schalter, Verkaufsautomaten, dynamische Menus*

Herausforderungen des OC sind die Ausrichtung aller Strategien, Prozesse und Strukturen zu einem integrierten Mehrkanalsystem bzw. Geschäftsmodell (Westermann, Wirtz und Zimmermann 2018, S.40-41). Die Umsetzung einer OC-Strategie beinhaltet die Transformation der Unternehmenskultur und Organisationsprozesse. Jeder Wandel muss mit der Bereitschaft innerhalb der Organisation einhergehen (Mehn und Wirtz 2018, S.16). Tabelle 6 fasst die Kernergebnisse und Hauptunterschiede der einzelnen Konzepte zusammen.

Tabelle 6: Übersicht der Konzepte SC, MC, CC, OC (eigene Darstellung)

	Singlechannel	Multichannel	Crosschannel	Omnichannel
<b>Lateinische Herkunft</b>	singularis: einzeln	multus: mehrere	crux: Kreuz	omnis: alle
<b>Definition</b>	„[SC] ist der Vertrieb über ausschließlich einen Kanal [in Form des] stationären Einzelhandels [oder durch] Distanzhandel" (Haderlein 2013, S.19)	„[MC is] the design, deployment, coordination, and evaluation of channels to enhance customer value through effective customer acquisition, retention, and development" (Neslin et al. 2006, S.96)	„[CC is a strategy to] integrate multiple channels allowing cross-channel movement of products, money, and information" (Chatterjee 2010, S.10)	„[OC is the] synergetic management of the numerous available channels and customer touchpoints, in such a way that the customer experience across channels and the performance over channels is optimized" (Verhoef, Kannan und Inman 2015, S.176)
<b>Anzahl der Kanäle</b>	ein Kanal	mehrere Kanäle	mehrere Kanäle	alle Kanäle
<b>Integration und Interaktion</b>	-	keine	teilweise oder vollumfänglich, aber nicht für alle Kanäle	vollumfänglich über alle Kanäle
<b>Supply Chain Ausgestaltung</b>	eine Supply Chain	mehrere getrennte Supply Chains	teilweise Integration von Supply Chain Funktionen	vollintegrierte Supply Chain, verknüpfte Informationssysteme, Lager- und Lieferprozesse

### 3 Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens

Ein umfangreicher Kaufprozess und die Darstellung der Customer Journey finden sich in Abbildung 9 (Kap. 2.2.2). Zentrales Element ist der Kaufabschluss und der Austausch von Information und Ware (Chopra 2016, S.136-137). Während die erste Hälfte des Kaufentscheidungsprozesses von der Informationsbeschaffung der Konsumenten geprägt ist, gewinnt in der zweiten Hälfte das Fulfillment der Unternehmen, demzufolge die Auftragsabwicklung und Lieferung, an Bedeutung.

Um OC messbar zu machen, wird der in Abbildung 12 zu sehende konzeptionelle Rahmen entwickelt, der auf den wesentlichen Phasen des Kaufprozesses aufbaut und sowohl das Konsumentenverhalten als auch das Fulfillment der Unternehmen beinhaltet. Die Stationen sind Informationssuche, Kauf, Lieferung und Rückgabe von Produkten. Hauptkennzeichen des OC sind Kanalwechsel zwischen verschiedenen Phasen im Kaufprozess, die durch diagonale Pfeile in der Grafik markiert wurden. Als Kanäle sind Onlineshop, stationäres Geschäft und Mobile aufgeführt. Diese Darstellung ist nicht vollständig, ist jedoch zur Beschreibung der charakterisierenden kanalübergreifenden Effekte im OC ausreichend. Bei Betrachtung der Kanaldimensionen von Dholakia et al. (s. Tab. 3, Kap. 2.2.1) ist festzustellen, dass Katalog und Onlineshop als zwei Arten von Distanzhandel ähnliche Charakteristiken aufweisen und Katalog aus diesem Grund nicht mit aufgeführt wird. Genauso wird ersichtlich, dass Mobile Überschneidungen mit dem Onlineshop aufweist, das Fulfillment allerdings identisch mit dem Onlinekanal ist und daher ausgegraut ist. Generell gilt, dass der Kunde bei der Informationssuche zwischen zahlreichen Kanälen und Touchpoints wählen kann, das Fulfillment aber nur stationär oder mittels (Online-)Versand möglich ist. Kanalwechsel von Mobile zu Online finden aufgrund der ähnlichen Beschaffenheit der Kanäle selten statt und finden in der Untersuchung deshalb keine Berücksichtigung. Wie der Großteil der Studien und Artikel zu OC beläuft sich auch diese Untersuchung somit auf die Messung von kanalübergreifenden Effekten zwischen Online und Offline.

Obwohl die Definition von OC als das integrative Management aller Kanäle und Touchpoints festgelegt wurde, fehlen letztere im konzeptuellen Rahmen. Entscheidender Grund dafür ist, dass Kauf, Lieferung und Rückgabe zwar durch Touchpoints unterstützt, aber nicht durchgeführt werden können, weil sie keine Transaktionen ermöglichen. Touchpoints haben einen großen Einfluss in der Kaufvorbereitung und Informationssuche, unterliegen aber oftmals nicht der Kontrolle der Unternehmen, auf die sich diese Arbeit konzentriert.

Die Verbindungen zwischen den Kanälen schaffen Unternehmen mit Serviceangeboten bzw. OCS, die Kunden den Wechsel zwischen Kanälen in verschiedenen Phasen des Kaufprozesses ermöglichen. Alle Kanalverknüpfungen in Abbildung 12 lassen sich mit entsprechenden OCS belegen, die in der Literatur diskutiert werden, z.B. von Gallino und Moreno (2014, S.1436), Kim und Chun (2018, S.6) und Piotrowicz und Cuthbertson (2014, S.6).

## KONZEPTIONELLER RAHMEN

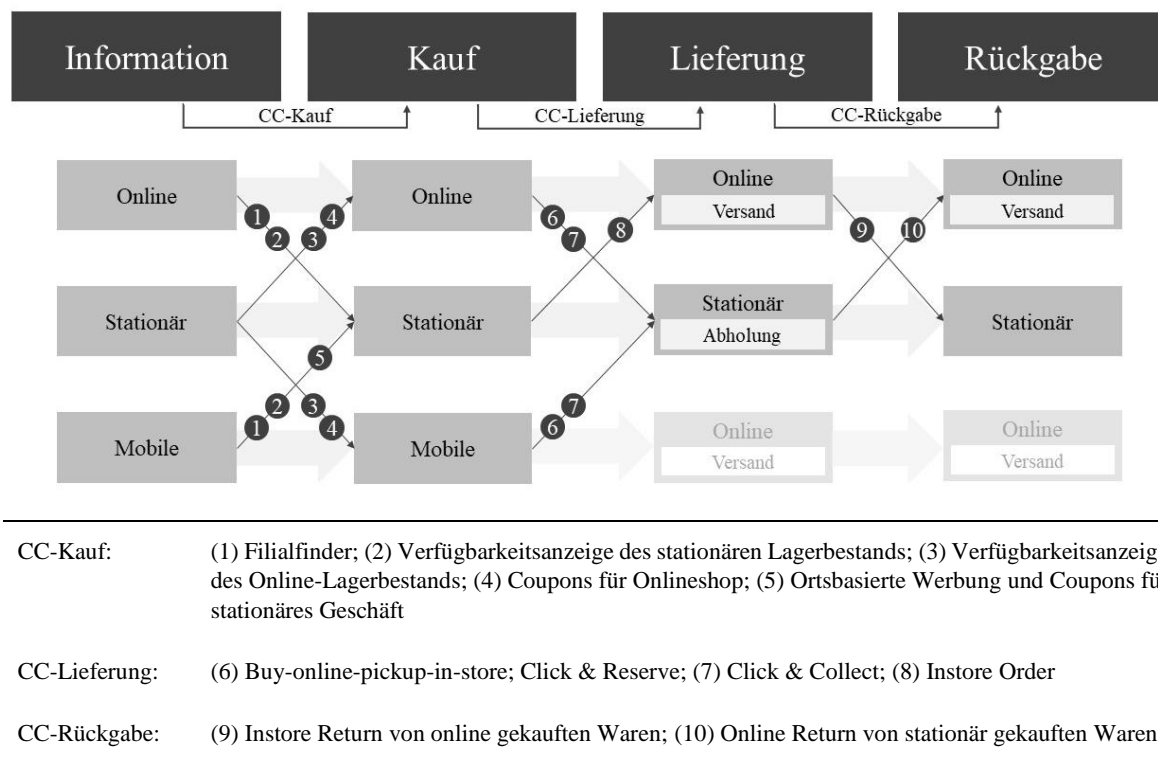


Abbildung 12: Konzeptioneller Rahmen (eigene Darstellung)

Auf Basis des präsentierten Frameworks und auf Grundlage der Literatur zu OC-Retailing lassen sich zehn OCS definieren, mit denen Einzelhandelsunternehmen kanalübergreifendes Konsumentenverhalten ermöglichen. Diese werden im Folgenden erläutert, um den konzeptuellen Rahmen inhaltlich auszufüllen und die Bestandteile der Untersuchung zu spezifizieren.

## CC Kauf

### (1) Filialfinder

Der auf der Händlerwebseite oder in der Retail-App implementierte Filialfinder gehört zu den Grundanwendungen, um Kunden ins stationäre Geschäft zu locken. Durch Standortbestimmung kann die nächstgelegene Filiale gefunden und der Kunde per Routenplaner ins Geschäft navigiert werden (Heinemann 2013, S.39-40).

### (2) Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands

Unternehmen können in ihrem Onlineshop nicht nur die Verfügbarkeiten der dort angebotenen Produkte anzeigen, sondern zusätzlich Informationen darüber angeben, ob der Artikel auch in

einem ausgewählten stationären Geschäft in der Nähe des Konsumenten vorhanden ist. Indem online Auskunft über die stationäre Verfügbarkeit bzw. den stationären Lagerbestand gegeben wird, können Kunden zum Besuch des stationären Geschäfts angeregt werden (Wollenburg et al. 2018a, S.553-554). Dies ist überflüssig, wenn der Kunde geplant hat das Geschäft ohnehin aufzusuchen, aber nützlich, um Verfügbarkeitsrisiken zu reduzieren, die den Kunden davon abhalten, ins stationäre Geschäft zu gehen (Gao und Su 2017b, S.87-88). Es gibt vier Abstufungen von Verfügbarkeitsanzeigen: Nur verfügbare Artikel werden auch online angezeigt; nicht-verfügbare Artikel sind als solche markiert; in Form von Ampeln wird die Richtung der Verfügbarkeit angezeigt, aber kein exakter Bestand genannt und die exakte Anzahl der auf Lager liegenden Artikel wird angezeigt (Wollenburg et al. 2018a, S.556).

### *(3) Verfügbarkeitsanzeige des Online-Lagerbestands*

Analog zu Verfügbarkeitsanzeigen des stationären Lagerbestands im Onlineshop eines Unternehmens kann auch im stationären Geschäft Auskunft über online verfügbare Produkte erteilt werden. Informationen über die Onlinebestände des Händlers können Kunden in den Onlineshop locken, der vielfach eine Erweiterung des stationären Angebots darstellt. Zusätzlich lässt sich so ein Onlinekauf mit der persönlichen Beratung eines Mitarbeiters im stationären Geschäft kombinieren (Wollenburg et al. 2018a, S.554).

### *(4) Coupons für Onlineshop*

Online einlösbare Coupons oder Gutscheine bieten sich an, um für Kunden einen Anreiz zum Besuch des Onlineshops zu schaffen. Eine Couponing-Aktion im stationären Geschäft dient dazu, den Onlinekanal zu unterstützen. Möglich ist, dass der Kunde nach einer Beratung oder einem Kauf im stationären Geschäft einen Gutschein bekommt, den er online einlösen kann. Dadurch werden Kunden im Kaufprozess gehalten, die sich im stationären Geschäft noch nicht zum Kauf entscheiden konnten, und dazu animiert, den Kaufprozess von zuhause aus im Onlineshop fortzusetzen (Heinemann 2013, S.43). Zusätzlich bieten sich Cross- und Upselling-Anreize, um Kunden nach dem Kauf im stationären Geschäft zu weiteren Käufen online zu bewegen (Heinemann 2013, S.43).

### *(5) Ortsbasierte Werbung und Coupons für stationäres Geschäft*

Einige OC-Händler haben ortsbasierte Werbemaßnahmen eingeführt und senden Kunden Benachrichtigungen, wenn sie sich in der Nähe oder innerhalb eines ihrer stationären Geschäfte aufhalten. Basierend auf dem GPS-Standort sowie dem persönlichen Profil und der gespeicherten Kaufhistorie des Kunden kann ein Händler personalisierte und lokale Angebote auf das Smartphone senden, um den Kunden ins Geschäft zu locken (DHL Customer Solutions & Innovation 2015, S.10). Retail-Apps verbinden den Mobile-Kanal und das stationäre Geschäft, bieten Unterstützung bei der Kaufentscheidung und generieren Instore-Traffic; sie

verbessern Instore-Conversions und vermindern die Beeinflussung durch Wettbewerber (Kang, Mun und Johnson 2015, S.210). Coupons und Rabattcodes können auf das Smartphone oder mittels App an den Kunden gesendet werden, um im nahegelegenen Geschäft eingelöst zu werden (Tsai et al. 2015, S.3501).

## **CC Lieferung**

### *(6) Buy-online-pickup-in-store; Click & Reserve*

Beim Service Buy-online-pickup-in-store (BOPS) bekommen Kunden online das Sortiment und die Verfügbarkeiten von Produkten in einem ausgewählten stationären Geschäft angezeigt und besitzen daraufhin die Möglichkeit, den Kauf eines Produktes aus diesem Geschäft online abzuschließen und das Produkt beim Händler abzuholen (Gallino und Moreno 2014, S.1434). Für Kunden erhöht sich die Convenience, indem das Personal die gewünschten Produkte zusammensucht und zum Checkout-Schalter bringt, wodurch sich für Kunden die Transaktionskosten reduzieren (Akturk, Ketzenberg und Heim 2018, S.16; Gao und Su 2017a, S.2490). BOPS ist profitabel, da es im Gegensatz zur reinen Onlinebestellung einen weiteren Touchpoint kreiert, an dem der Händler die Beziehung mit seinen Kunden stärken kann und sich Potential für Crossselling ergibt (Zhang et al. 2010, S.175).

BOPS sehr ähnlich ist der Service Click & Reserve (C&R). Dieser bezeichnet die Online-Reservierung von Produkten aus dem Lagerbestand des stationären Geschäfts zur späteren Abholung und erfolgt wie BOPS aufgrund einer anfänglichen Echtzeit-Verfügbarkeitsprüfung (Heinemann 2013, S.41; Wollenburg et al. 2018a, S.550). Der Vorteil beider Optionen ist die Möglichkeit zur nahezu sofortigen Abholung im stationären Geschäft, oftmals innerhalb von zwei Stunden nach der Bestellung. BOPS und C&R unterscheiden sich dahingehend, dass bei BOPS der Kauf und die Bezahlung online stattfinden, während dies bei C&R erst im Geschäft vor Ort geschieht. Sollte dem Kunden das Produkt bei der Abholung doch nicht gefallen, muss es bei BOPS gemäß der Bestimmungen des Händlers retourniert werden, wohingegen bei C&R die Bestellung ohne weiteres storniert werden kann, da es noch zu keinem Kaufabschluss gekommen ist (Jin, Li und Cheng 2018, S.613-614). Im engeren Sinne gehört C&R damit zu den CC-Käufen und nicht zu CC-Lieferungen, da Kauf und Lieferung (Abholung) im stationären Geschäft erfolgen, die Informationssuche allerdings zuvor online stattfand. Aufgrund seiner Ähnlichkeit zu BOPS und auch Click & Collect (C&C) soll C&R zusammen mit diesen Services innerhalb der Phase CC-Lieferung betrachtet werden.

### *(7) Click & Collect*

C&C gilt als zusätzliche Lieferoption von Onlinebestellungen an ein stationäres Geschäft (Gallino, Moreno und Stamatopoulos 2017, S.2826). Die Option bezeichnet das Abholen von online gekauften Produkten in einem ausgewählten Geschäft, an das die Produkte aus dem

zentralen Warenlager bzw. Fulfillment-Center gesendet werden (Hübner, Wollenburg und Holzapfel 2016, S.574). C&C, auch Ship-to-Store oder Store-Pickup genannt, wird meist kostenlos angeboten und ist daher bei Kunden beliebt (UPS 2014, S.22). Vorteile für Händler sind reduzierte Transportkosten, da der bestellte Artikel zusammen mit anderen Produkten zum Geschäft geschickt wird, sowie die Möglichkeit eines persönlichen Verkaufsgesprächs, bei dem der Kunde zu weiteren Crossselling-Transaktionen verleitet werden kann (Chopra 2016, S.137; Wollenburg et al. 2018a, S.558-559).

#### *(8) Instore Order*

Als Instore Orders werden Onlinekäufe innerhalb des stationären Geschäfts bezeichnet, die mit dem eigenen Smartphone oder durch den Händler bereitgestellte Geräte und Terminals erfolgen und eine anschließende direkte Lieferung nach Hause beinhalten (Heinemann 2013, S.45). Zu unterscheiden sind Terminals für Mitarbeiter, an denen sie den Onlineshop aufrufen können, Terminals für Kunden („kiosk systems“), an denen Kunden sich selbst informieren und Produkte bestellen können, die Bereitstellung von Wifi, sodass Kunden ihre eigenen Smartphones zum Onlineshopping nutzen können, und der Einsatz von Tablets, mit denen Mitarbeiter die Kunden durch den Kaufprozess führen (Wollenburg et al. 2018a, S.555). Instore Orders kombinieren die Vorteile unterschiedlicher Kanäle, z.B. die Möglichkeit Produkte im Geschäft zu erleben und durch eine Sortimentserweiterung im Onlineshop auf eine erweiterte Auswahl von Größen, Farben und Designs zuzugreifen, und verbessern damit die Kundenzufriedenheit. Gleichzeitig können Händler Kosten senken, indem sie ihr Offline-Sortiment optimieren und beispielsweise großvolumige Produkte nur als Showobjekte oder in wenigen Varianten ausstellen, wodurch Verkaufsfläche und Lagerplatz eingespart werden (Zhang et al. 2010, S.175). Kunden wertschätzen insbesondere die Möglichkeit, ausverkaufte oder nicht geführte Produkte direkt im Geschäft bestellen zu können (UPS 2014, S.14). Durch den Einsatz von QR- oder Barcodes fördern Händler die direkte Nutzung eigener Smartphones und das Scannen von Produkten für ausführlichere Informationen sowie den sofortigen Kauf der beworbenen Produkte (Heinemann 2013, S.47).

### **CC Rückgabe**

#### *(9) Instore Return von online gekauften Waren*

Viele Händler ermöglichen die Rückgabe von online gekauften Waren in einem stationären Geschäft. Für Kunden erhöht das die Convenience und in der Folge die Kundenzufriedenheit, weil sie flexibel zwischen einer zweiten Rückgabeoption wählen können, Artikel häufig nicht wieder verpacken müssen und die Möglichkeit eines direkten Umtausches anstatt einer Neubestellung haben (Wollenburg et al. 2018a, S.562). Für den Einzelhändler bietet sich neben der Möglichkeit des direkten Erfragens nach dem Grund der Rückgabe folglich das Potential für Cross- und Upselling und die unmittelbare Rückführung der Ware in den Verkauf

(Wollenburg et al. 2018a, S.562). Ein Instore Return wirkt sich nachteilig aus, wenn die Produkte nicht im stationären Geschäft geführt werden oder nicht direkt wieder verkauft werden können, da sie dann an das zentrale Warenlager zurückgeschickt werden. Dies beansprucht die Supply Chain und verringert die Profitabilität (Zhang et al. 2010, S.175).

#### *(10) Online Return von stationär gekauften Waren*

In Ergänzung zum Instore Return von online gekauften Waren ist es umgekehrt möglich, stationär gekaufte Waren online zurückzugeben (Hübner, Wollenburg und Holzapfel 2016, S.574). Die Flexibilität im Rückgabeprozess steigert die Convenience für Kunden, stellt jedoch erhöhte Anforderungen an Verpackung und Versand der Ware sowie an die operationalen Prozesse von Warenannahme und Geldrückerstattung des Händlers. Sowohl für Instore Return als auch Online Return gilt, dass das Angebot des Services von den Produkt- und Branchencharakteristiken, der Filialdichte und der Unternehmensgröße abhängt (Hübner, Wollenburg und Holzapfel 2016, S.575).

Diese Arbeit konzentriert sich auf das OC-Fulfillment von Unternehmen. In diesem Zusammenhang wird das Konsumentenverhalten in der Informations- und Evaluationsphase nicht vollständig berücksichtigt und insbesondere der Einbezug aller Touchpoints wie beispielsweise Social Media vernachlässigt. Dazu ist ein anderes Forschungsdesign als das einer Webseiten-Analyse notwendig. Als CC-Käufe sind im konzeptionellen Rahmen nur Maßnahmen aufgeführt worden, die sich in der Einflussphäre der Unternehmen befinden. Da mit der Wahl von Webseiten Onlinemedien als Untersuchungseinheiten festgelegt werden, fällt zudem die Analyse von CC-Effekten des stationären Handels mit dem Onlineshop sowie von Mobile mit dem stationären Handel schwer. Die OCS (3) *Verfügbarkeitsanzeige des Online-Lagerbestands*, (4) *Coupons für Onlineshop* und (5) *Ortsbasierte Werbung und Coupons für stationäres Geschäft* werden aus diesem Grund aus der Untersuchung ausgeklammert. Sie finden auf den Online-Webseiten keine Berücksichtigung, da sie zu wenig mit dem Onlinemedium verknüpft sind. Folglich ergeben sich sieben Untersuchungsvariablen, die in Tabelle 7 abschließend gegenübergestellt sind.

Tabelle 7: Übersicht der Untersuchungsvariablen (eigene Darstellung)

CC-Kauf	CC-Lieferung	CC-Rückgabe
(V1) Filialfinder (V2) Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands	(V3) Buy-online-pickup- instore; Click & Reserve (V4) Click & Collect (V5) Instore Order	(V6) Instore Return von online gekauften Waren (V7) Online Return von stationär gekauften Waren

## **4 Methodik**

### **4.1 Forschungsprozess**

Für die Untersuchung wird ein deduktives Vorgehen gewählt, bei dem von der allgemeinen Theorie auf den Einzelfall geschlossen wird. Die Datenerhebung findet in Form einer Dokumentenanalyse von Unternehmenswebseiten statt, die per Inhaltsanalyse untersucht werden. Die Inhaltsanalyse wird als Methodik gewählt, da sie systematisch die Herausarbeitung von Merkmalen ermöglicht. Da Unternehmenswebseiten eine primäre Informationsquelle und häufig erste Anlaufstelle von Konsumenten bei Fragen sind, eignen sich Webseiten als Untersuchungselemente von Kundenservices. Da OC komplette Informationstransparenz bedeutet, wird davon ausgegangen, dass Informationen, die nicht auf der Homepage stehen, nicht existieren, oder, wenn der Service informell angeboten wird, dies im Sinne der OC-Definition nicht genügt. Der aufbereitete Gesamtdatensatz soll einer deskriptiv-statistischen Analyse gemäß der Forschungsfragen unterzogen werden und dadurch Erkenntnisse und Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen aufzeigen. Die aus den Informationsträgern gewonnen Aussagen sind Indikatoren für externe Sachverhalte (Kromrey, Roose und Strübing 2016, S.303). In den beiden nachfolgenden Unterkapiteln werden die Dokumentenanalyse und die Inhaltsanalyse als Bestandteile des Forschungsprozesses, auch im Hinblick auf die Besonderheiten des Internets als Untersuchungselement, beschrieben.

### **4.2 Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse stellt neben der Beobachtung und Befragung eine eigene, weitere Verfahrensgruppe dar, um empirische Daten zu gewinnen und auszuwerten. Bei einer Dokumentenanalyse wird auf bereits vorhandene bzw. vorgefundene Dokumente zurückgegriffen, die völlig unabhängig vom Forschungsprozess produziert wurden. Es handelt sich um verbale bzw. narrative, visuelle, audiovisuelle oder multimediale Dokumente qualitativen Charakters (Döring und Bortz 2016, S.533). Multimedialität ist charakteristisch für das Onlinemedium; im Detail wird in Kapitel 4.3 auf die Besonderheiten von Webinhalten für die Untersuchung eingegangen.

Döring und Bortz (2016, S.534) betrachten ein Dokument formal gesehen als einen Informationscontainer mit Inhalten in Form von unterschiedlichen Kommunikationscodes, z.B. Text und Bilder. Ein Dokument muss als Einheit wahrnehmbar, speicherbar und abrufbar sein. In Bezug auf die Erstellung und Nutzung von Dokumenten können persönliche und offizielle Dokumente unterschieden werden. In dieser Untersuchung interessieren offizielle Dokumente, die aus dem Bereich der formalen Kommunikation von Organisationen kommen (Döring und Bortz 2016, S.534). Als solche werden in dieser Arbeit Unternehmenswebseiten betrachtet.



Im Gegensatz zu forschungsgenerierten Dokumenten, die für Beobachtung und Befragung genutzt werden, muss bei der quantitativen Dokumentenanalyse das qualitative Ausgangsmaterial zunächst quantifiziert werden, bevor es einer quantitativen Datenanalyse mit statistischen Verfahren unterzogen werden kann. Als Zwischenschritt eignet sich dazu die Inhaltsanalyse. Sie stellt eine Methode dar, um die formalen und inhaltlichen Merkmale textueller und/oder nicht-textueller Dokumente zu operationalisieren bzw. zu messen und dadurch quantitative Daten zu generieren (Döring und Bortz 2016, S.535).

### 4.3 Inhaltsanalyse

„Die Inhaltsanalyse ist eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen, meist mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte“ (Früh 2017, S.29). Berelson (1952, S.18) verwendet eine engere und deshalb nicht unumstrittene Definition und schreibt: „Content analysis is a research technique for the objective, systematic, and quantitative description of the manifest content of communication“. Die Differenzierung von quantitativer und qualitativer Inhaltsanalyse wird nachfolgend detaillierter erläutert. Ebenso wie Berelson hebt auch Mayring (2015, S.11) hervor, dass das Material, das Ziel der inhaltsanalytischen Analyse ist, aus „irgendeiner Art von Kommunikation“ sein kann. Die weiteren Ausführungen sollen sich auf Frühs Definition stützen, zu dessen Zweck die Bestandteile Empirie, Systematik und intersubjektive Nachvollziehbarkeit ausführlicher erläutert werden.

Eine Inhaltsanalyse ist *empirisch*, wenn sie zu einem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn führt. Die empirische Vorgehensweise verlangt nach wahrnehmbaren Indikatoren für die in den Forschungsfragen formulierten Erkenntnisobjekte (Früh 2017, S.29). Die Methode umfasst eine Vielzahl verschiedener Messinstrumente, die denselben Zugang zur Realität wählen und dieselbe Produktion des Datentypus gemein haben. Das empirische Vorgehen bezieht sich hier auf den Vorgang des Messens, der von der Definition einfacher Wahrnehmungs- und Beschreibungsvorgänge abzugrenzen ist (Früh 2017, S.30). Laut Stevens (1951, S.22) bedeutet Messen „die Zuordnung von Zahlensymbolen zu Objekten oder Ereignissen nach Regeln“. Damit geht Messen mit der Quantifizierung von Objekten oder Eigenschaften durch Zahlen einher, in selteneren Fällen auch durch Worte (Früh 2017, S.30-31). Es sind verschiedene Messniveaus zu berücksichtigen. Der gewählte Skalentyp definiert die zulässigen statistischen Auswertungsverfahren (Orth 1974, S.32). *Systematik* zeigt sich in einer klar strukturierten Vorgehensweise und deren konsequente Anwendung auf das Untersuchungsmaterial (Früh 2017, S.41). Eine *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* liegt vor, wenn der Forschungsprozess transparent und die Kategorien nachprüfbar sind, sodass die Ergebnisse reproduzierbar, kommunizierbar und kritisierbar sind (Früh 2017, S.42).

Krippendorff (1980, S.29-31) beschreibt die folgenden Charakteristiken der Inhaltsanalyse, die sie von anderen Forschungsmethoden unterscheidet. (1) Nonreaktivität: Das Untersuchungsobjekt reagiert nicht auf den Forschungsprozess und hat keine Möglichkeit, sein Verhalten gemäß Vorstellungen und Erwartungen anzupassen, wodurch die Messung verfälscht würde; (2) Unstrukturiertes Material: Inhaltsanalysen arbeiten mit unstrukturiertem Material, das nicht für den Forschungsprozess geschaffen wurde. Das Material wurde nicht durch vorab festgelegte Antwortmöglichkeiten eingeschränkt; (3) Kontextsensitivität: Der Inhalt wird in seinem Kontext betrachtet, auch die symbolische Interpretation ist möglich; (4) Große Datenmengen: Inhaltsanalysen können große Datenmengen und große Stichproben untersuchen, auch durch den Einsatz von Computern und Software.

Häufig wird eine Unterscheidung in qualitative und quantitative Inhaltsanalyse vorgenommen. In Wirklichkeit werden aber oftmals qualitative und quantitative Schritte vereint, weshalb diese Unterscheidung irreführend sein kann und nicht zielführend ist (Früh 2017, S.40; Mayring 2015, S.17). Jede Identifizierung eines inhaltlichen Merkmals im Ausgangsmaterial ist zunächst ein qualitativer Analyseakt; die Merkmale werden dann zählend-quantifizierend weiterverarbeitet und im Anschluss abermals qualitativ interpretiert (Früh 2017, S.40). Der qualitative Analyseakt entspricht der Transformation des Rohdatenmaterials in quantitatives Datenmaterial. Dies geschieht per Inhaltsanalyse auf Basis eines vorab definierten Kategoriensystems (Döring und Bortz 2016, S.542). Zweck der Inhaltsanalyse ist die anschließende quantitative Datenanalyse.

Die Flexibilität des Grundgerüsts des inhaltsanalytischen Verfahrens erlaubt es, die Methode auf unterschiedliche Medienangebote anzuwenden, sofern diese semiotische Strukturen aufweisen, die inhaltsanalytisch erfasst werden können (Merten 1995, S.60). Während die Inhaltsanalyse als etablierte Forschungsmethode ihren Ursprung im klassischen Medienspektrum hat, steckt die Adaption der Inhaltsanalyse auf Onlinemedien noch in den Anfängen (Rössler, Hautzer und Lünich 2014, S.215-216). Sie findet aber zunehmende Verbreitung, auch da Internetdokumente zu einer der größten Informationslieferanten geworden sind (Herring 2010, S.233). Die Vielzahl und Aktualität von Webseiten und Informationen über das Internet machen es zu einem beliebten Medium für Kommunikationsforschung (McMillan 2000, S.80). Prinzipiell ist die Methodik der Inhaltsanalyse auf Internetdokumente genauso anwendbar wie auf traditionelle Medien, dennoch unterscheidet sich die Online-Inhaltsanalyse von der klassischen Inhaltsanalyse hinsichtlich ihres Gegenstandes und weist eine Reihe von medialen Besonderheiten auf (McMillan 2000, S.81). Diese sollen kurz erläutert werden.

## **Dynamik**

Webseiten werden immer häufiger erst beim Zugriff des Nutzers aus verschiedenen Fragmenten und anhand von Cookies generiert – z.B. setzen sie sich aus einer personalisierten Anrede und

der Präsentation individueller Produktangebote und Werbebanner zusammen – und sind damit anders als von Krippendorff (1980, S.29-31) beschrieben ein reaktives Datenmaterial (Herbers und Friedemann 2010, S.247; Luzar 2004, S.172; Rössler und Wirth 2001, S.282-283). Dies gilt auch für die Datensammlung, die gemeinhin als non-reaktiv bezeichnet wird (Herbers und Friedemann 2010, S.247). Webseiten müssen daher angemessen gespeichert werden, um die Reproduzierbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen. Für diese Untersuchung sind vor allem allgemeine benutzerunabhängige Informationen über das Geschäftsmodell von Belang, die folglich weniger stark durch Reaktivität beeinflusst sind.

Onlineinhalte sind flüchtig, da diese jederzeit veränderbar sind. Der Nachteil der Dynamik von Webseiten hat zugleich den Vorteil, dass Informationen aktuell sind und schneller als bei anderen Medien auf den neuesten Stand gebracht werden (McMillan 2000, S.92). Somit ermöglicht die Wahl von Unternehmenswebseiten als Untersuchungsobjekte eine tagesaktuelle OC-Forschung.

### **Hypertextualität**

Während traditionelle Medien durch ihre feste Struktur gekennzeichnet sind, existieren keine etablierten und anerkannten Vorgaben für Webinhalte. Verantwortlich dafür ist die interne Hypertextstruktur, die es schwer macht, einzelne Informationseinheiten abzugrenzen, zuzuordnen sowie strukturell und inhaltlich miteinander zu vergleichen (Luzar 2004, S.171). Unter Hypertextualität versteht man die Kombination verschiedener Dateiformate, z.B. Animationen und Java Applets, sowie Verlinkungen innerhalb einer Webseite (Luzar 2004, S.172).

Der vernetzte Aufbau einer Webseite steht somit im Gegensatz zu traditionellen Medienangeboten, bei denen der Rezeptionsprozess durch den Kommunikator weitgehend vorgegeben ist (Herbers und Friedemann 2010, S.244). Trotzdem kann die potentielle Unabgeschlossenheit einer Webseite aus forschungs- und rezeptionspragmatischen Gründen eingeschränkt werden, da nicht jede vorhandene Verlinkung auch im Hinblick auf das Forschungs- und Rezeptionsziel als relevant anzusehen ist. Dies geschieht mit der Definition der Analyseeinheiten.

### **Multimedialität**

Anders als in traditionellen Medien bestehen die Informationen im Internet aus Text, Audio, Bildern, Animationen und Video (McMillan 2000, S.91). Diese Vielschichtigkeit kann bei der Formulierung des Untersuchungsziels und der Analyse berücksichtigt werden.

Entsprechend der besonderen Charakteristiken des Internets muss die Methode der Inhaltsanalyse modifiziert und die Ablaufschritte im Hinblick auf mögliche Anpassungen geprüft werden. Insbesondere bei der Datensammlung und Kodierung ergeben sich Änderungen im Forschungsprozess (McMillan 2000, S.92). Verstärkt stellen sich die Fragen der Validität und Reliabilität bei Online-Inhaltsanalysen (Döring und Bortz 2016, S.570).

McMillan (2000, S.91) identifiziert die folgenden Hauptschritte einer Inhaltsanalyse: (1) Aufstellen der Forschungsfragen und/oder Hypothesen; (2) Stichprobenziehung; (3) Datensammlung und Kodierung; (4) Kodiererschulung und Reliabilitätsprüfung sowie (5) Analyse und Interpretation. Sie sollen durch die von Döring und Bortz (2016, S.556-559) beschriebenen Arbeitsschritte präzisiert und zum Zwecke der Untersuchung erweitert werden. Es ergeben sich die in Abbildung 13 formulierten Untersuchungsschritte. Die Herleitung der Schritte und das Vorgehen der nachfolgenden Untersuchung nach diesem Ablauf werden kurz erläutert. Auf die Besonderheiten der Online-Inhaltsanalyse innerhalb der Schritte wird eingegangen.

#### INHALTSANALYTISCHE UNTERSUCHUNGSSCHRITTE

- 1 Aufstellen der Forschungsfragen
- 2 Populationsdefinition und Stichprobenziehung
- 3 Festlegung und Archivierung des Untersuchungsmaterials
- 4 Bildung des Kategoriensystems
- 5 Pretest
- 6 Kodierung
- 7 Statistische Datenanalyse
- 8 Interpretation der Ergebnisse

Abbildung 13: Inhaltsanalytische Untersuchungsschritte (eigene Darstellung)

Das **Aufstellen der Forschungsfrage** bzw. Hypothese steht am Anfang einer jeden Untersuchung. Sie sollten auf Basis einer gründlich durchgeführten Literaturrecherche zum Stand der aktuellen Forschung erfolgen (Döring und Bortz 2016, S.556; McMillan 2000, S.91). Die Formulierung von Forschungsfragen und/oder Hypothesen unterscheidet sich nicht wesentlich bei der Analyse von Internetdokumenten und traditionellen Medien. Die

Multimedialität der Webseiten kann aber bei der Formulierung von spezifischen Forschungsfragen berücksichtigt werden (McMillan 2000, S.91). Diese Arbeit geht explorativ vor und untersucht die in der Einleitung formulierten Forschungsfragen (1) „Inwieweit erfüllen stationäre Einzelhändler in Deutschland die Kriterien eines OC-Retailers?“ und (2) „Welche Unterschiede gibt es zwischen Branchen und den Phasen des Kaufprozesses im Hinblick auf den Integrationsgrad von Vertriebskanälen?“. Da keine Hypothese aufgestellt und untersucht wird, braucht sie im Forschungsprozess nicht erwähnt werden. Die Forschungsfragen wurden eingangs erläutert, insofern ist dieser Ablaufschritt nicht mehr explizit in der nachfolgenden Untersuchung aufgeführt.

McMillan skizziert in seinem Forschungsprozess als Schritt (2) *Stichprobenziehung*, der für diese Untersuchung zu **Populationsdefinition und Stichprobenziehung** erweitert wird. In diesem Schritt ist die Zielpopulation der Dokumente, über die Aussagen getroffen werden sollen, zu definieren (Döring und Bortz 2016, S.556). Anschließend kann eine Stichprobe ausgewählt werden, wenn keine Volluntersuchung angestrebt ist. McMillan (2000, S.91) merkt an, dass die Validität einer Stichprobenziehung auch im Internet gesichert sein muss und an alle Untersuchungseinheiten dieselben Maßstäbe angelegt werden müssen. Damit ein Prozess reproduzierbar ist, müssen alle Regeln explizit formuliert und auf alle Untersuchungseinheiten anwendbar sein (Krippendorff 1980, S.21).

Die Schritte (3) *Datensammlung und Kodierung* sowie (4) *Kodiererschulung und Reliabilitätsprüfung* werden für die inhaltsanalytische Untersuchung dieser Arbeit aufgeteilt auf *Festlegung und Archivierung des Untersuchungsmaterials*, *Bildung des Kategoriensystems*, *Pretest* und *Kodierung*. Damit wird ein stringenteres Vorgehen gemäß Döring und Bortz (2016, S.557-558) gewählt. Für die **Festlegung und Archivierung des Untersuchungsmaterials** sind zunächst die Untersuchungs- und Analyseeinheiten zu spezifizieren und zu standardisieren, bevor diese angemessen gespeichert werden. Dieser Schritt ist aufgrund der schwierigen Abgrenzbarkeit und Flüchtigkeit von Webinhalten besonders wichtig. Die **Bildung des Kategoriensystems** geschieht deduktiv anhand der Forschungsfragen und der hergeleiteten Theorie. Im **Pretest** wird das entwickelte Kategoriensystem an Beispielmateriale erprobt und Kodieranweisungen im Codebuch präzisiert. Durch eine theoriebasiert-deduktive Konstruktion und anschließende datenbasiert-induktive Überarbeitung des Kategoriensystems wird die Validität des entwickelten Datenerhebungsinstruments gesichert und festgestellt, dass alle für das Forschungsproblem relevanten Merkmale erfasst wurden (Döring und Bortz 2016, S.557). Eine Kodiererschulung ist für diese Untersuchung nicht vorgesehen, da sie nur von einem Kodierer durchgeführt wird. Trotzdem muss das Codebuch mit präzisen und nachvollziehbaren Anweisungen versehen werden, um den Kodierprozess nachvollziehbar zu gestalten. Im Rahmen der **Kodierung** wird das Datenmaterial erhoben. Diese sollte im schnelllebigen Internet möglichst zügig erfolgen, um eine Vergleichbarkeit der Untersuchungseinheiten zu gewährleisten (McMillan 2000, S.92).

Im Anschluss folgen die von McMillan (2000, S.93) und Döring und Bortz (2016, S.559) übereinstimmenden Schritte der **statistischen Datenanalyse** und der **Interpretation der Ergebnisse**. McMillan (2000, S.93) identifiziert keine neuen Herausforderungen bei Internetdokumenten, da dieselben Regeln wie bei einer Inhaltsanalyse traditioneller Medien gelten. Die Ergebnisinterpretation erfolgt im Rahmen der Diskussion und sollte sich zunächst auf die Inhalte der Dokumente konzentrieren, bevor Rückschlüsse auf die Entstehung, moderierende Effekte und den Kontextzusammenhang der Ergebnisse getroffen werden (Döring und Bortz 2016, S.559). Im nachfolgenden Kapitel wird die Untersuchung anhand der vorgestellten inhaltsanalytischen Ablaufschritte durchgeführt.

## 5 Untersuchung

### 5.1 Populationsdefinition und Stichprobenziehung

Bei der Definition der Zielpopulation sind einfache manifeste Merkmale zu verwenden, die leicht operationalisierbar sind (Döring und Bortz 2016, S.292). Als Grundgesamtheit werden alle stationären Einzelhandelsunternehmen in Deutschland ausgewählt. Geografisch findet eine Fokussierung auf Deutschland statt, weil das Forschungsinteresse der deutschen Wirtschaft gilt. Untersucht werden Unternehmen, die eine stationäre DNA besitzen, d.h. ihre Basis im stationären Geschäft haben und ins E-Commerce expandiert haben. Im Gegensatz dazu gibt es Anbieter mit Basis im Internet (Online-Pure-Player), als klassischer Katalogversender oder als Hersteller, die im Zuge einer MC-Strategie ebenfalls stationäre Geschäfte und andere Vertriebswege etabliert haben (Handelsverband Deutschland 2018a, S.17). Diese Unternehmen begegnen im Gegensatz zu Händlern mit stationärer Basis der Schwierigkeit, die untersuchten OCS aufgrund ihrer mangelnden Filialdichte flächendeckend anzubieten und bleiben unberücksichtigt. Dahingegen bieten die klassisch stationären Unternehmen aufgrund ihrer lokalen Verwurzelung vielfache Verknüpfungen ihrer Online- und Offline-Services.

Empirische Untersuchungen werden durchgeführt, um systematisch und nachvollziehbar zu Aussagen über die Realität zu gelangen. Dazu stehen zwei Strategien zur Verfügung. Entweder werden alle Elemente in Bezug auf die interessierenden Merkmale untersucht, oder es wird nur ein Teil der Elemente untersucht und auf alle geschlossen (Meier et al. 2010, S.103). Aus forschungsökonomischer Sicht wird in dieser Arbeit eine Stichprobe der Grundgesamtheit untersucht. Entgegen einer Wahrscheinlichkeitsauswahl wird eine bewusste Quotenstichprobe der jeweils zehn umsatzstärksten Unternehmen jeder Branche ausgewählt, um das vorherrschende Bild der deutschen Einzelhandelslandschaft zu repräsentieren. Es werden der Großteil des Kaufverhaltens berücksichtigt und dadurch relevante Ergebnisse erzielt. Statistische Repräsentativität kann als Zielgröße angestrebt, jedoch nicht erreicht werden (Merten 1995, S.285-287). Das EHI Retail Institute (2015f) unterteilt den Einzelhandel in sieben Branchen, die „Lebensmittel“, „DIY & Einrichten“, „Mode & Accessoires“, „Technik & Auto“, „Körper & Gesundheit“, „Sport & Freizeit“ und „Waren- und Kaufhäuser“ lauten.

Die Branche „Technik & Auto“, vom EHI Retail Institute (2015e) auch als „Technik & Foto“ abgegrenzt, wird für diese Untersuchung auf die Bezeichnung „Technik“ reduziert, weil sich mit Blick auf die in der Statistik enthaltenen Unternehmen weder der Zusatz *Auto* noch *Foto* erschließt, alle Unternehmen ein breites Angebot an Technikprodukten bieten und der Terminus „Technik“ die Kategorien *Auto* und *Foto* beinhalten kann. Die Unternehmen der Kategorie „Waren- und Kaufhäuser“ werden aus der Untersuchung ausgeklammert, da die Bezeichnungen in dieser Arbeit als Betriebsformen klassifiziert wurden (Tabelle 3, Kap. 2.2.1) und keine Branchenkennung sind. Vielmehr implizieren diese Betriebsformen ein sehr breites, branchenübergreifendes Warenspektrum. Da für die zweite Forschungsfrage ein Vergleich der

OC-Fähigkeit von Unternehmen nach Branchen angestrebt ist, können die Unternehmen der Kategorie „Waren- und Kaufhäuser“ nicht zum Untersuchungsziel beitragen.

Zusammenfassend setzt sich die Stichprobe aus den jeweils zehn umsatzstärksten deutschen stationären Einzelhandelsunternehmen der Branchen „Lebensmittel“, „DIY & Einrichten“, „Mode & Accessoires“, „Technik“, „Körper & Gesundheit“ sowie „Sport & Freizeit“ zusammen. Die Daten liefern die Statistiken des EHI Retail Institutes zum Nettoumsatz und der Anzahl der Verkaufsstellen der umsatzstärksten Vertriebslinien im deutschen stationären Einzelhandel in den jeweils genannten Branchen aus dem Jahr 2015. Das Datum der Statistik ist insofern unproblematisch, als dass für alle Einzelhandelsunternehmen geprüft wird, ob sie noch am Markt bestehen. Darüber hinaus sind die exakten Umsatzzahlen nicht entscheidend, da lediglich die Gesamtpformance der größten Unternehmen einer jeden Branche von Interesse ist. Ein Überblick über die Unternehmen gibt Tabelle 8.

Tabelle 8: Untersuchungsobjekte (EHI Retail Institute 2015a, 2015b, 2015c, 2015d, 2015e, 2015f)

	Lebensmittel	DIY & Einrichten	Mode & Accessoires	Technik	Körper & Gesundheit	Sport & Freizeit
1.	Edeka	Ikea	H&M	Media Markt	dm	Intersport
2.	Lidl	Obi	C&A	Expert	Rossmann	Sport 2000
3.	Rewe	Bauhaus	Deichmann	Saturn	Fielmann	Fressnapf
4.	Aldi Süd	Hagebaumarkt	Kik	Euronics	Parfümerie Douglas	Thalia
5.	Netto	Hornbach	Peek & Cloppenburg	IQ Telering	Apollo Optik	ZEG
6.	Kaufland	Toom Baumarkt	Primark	EP	Budnikowsky	Vedes
7.	Aldi Nord	Höffner	Ernsting's family	Medimax	Hörgeräte Kind	Idee + Spiel
8.	real	Poco Domäne	Takko Fashion	Apple	Geers Hörakustik	Hugendubel
9.	Penny	Dänisches Bettenlager	Esprit	Conrad	Pro Optik	Toys"R"Us
10.	Norma	Roller	New Yorker	Media@Home	Stadt-Parfümerie Pieper	Sportscheck

## 5.2 Festlegung und Archivierung des Untersuchungsmaterials

Zur Festlegung des Untersuchungsmaterials muss zwischen der Untersuchungs- und der Analyseeinheit unterschieden werden. Beide müssen definiert werden, um Dokumente auf einer gemeinsamen Grundlage vergleichen zu können. Als Untersuchungseinheit wird die Webseite festgelegt, die als Dokument aber aufgrund ihrer Dynamik, Hypertextualität und Multimedialität schwierig abgrenzbar ist. Sie beinhaltet sowohl Verlinkungen als auch Unterseiten, weshalb detailliertere Analyseeinheiten festgelegt werden müssen. Die Analyseeinheiten müssen klar definiert sein, denn Identifikationsprobleme bei der Kodierung führen zu einer mangelnden Reliabilität der Untersuchung (Herbers und Friedemann 2010, S.250). Als Analyseeinheiten werden einzelne Seiten oder Bereiche der Unternehmenswebseiten definiert. Auf Grundlage der EHI Studie Omnichannel Commerce 2018 werden die Startseite, Service/Hilfe/FAQ-Seiten und eine exemplarische Produktseite als



Informationsträger identifiziert (EHI Retail Institute 2018, S.15). Diese sind für die Untersuchung ausreichend.

Um die Reproduzierbarkeit und damit die Validität und Reliabilität der Ergebnisse zu sichern, müssen die Analyseeinheiten der Stichprobe angemessen gespeichert und archiviert werden. Alle Analyseeinheiten und sämtliche extrahierte Informationen werden als HTML-Datei gespeichert, wodurch die zum Zeitpunkt der Untersuchung erhobenen Informationen nachprüfbar sind. HTML ist eine inhaltsorientierte Beschreibungssprache zur Erstellung von Webseiten, in dessen Quellcode Informationen zum Inhalt und dessen Anordnung gespeichert sind, die erst vom Browser dargestellt werden (Luzar 2004, S.74-75). Die HTML-Datei enthält den eigentlichen und für die Codierung ausschlaggebenden Inhalt der sichtbaren Webseite (Luzar 2004, S.175). Problematisch wird der Einsatz von Frames in Webseiten. Bei framebasierten Auftritten besteht die sichtbare Seite nicht nur aus einer HTML-Datei, sondern ist eine Kombination mehrerer Dateien, die dynamisch miteinander verbunden sind, z.B. der Navigationsframe, der das Menü oder Inhaltsverzeichnis enthält, und der Contentframe für den Inhalt der Seite (Luzar 2004, S.173-175). Frames müssen in diesem Fall manuell identifiziert werden, um sicherzustellen, dass die Analyseeinheiten bzw. kodierte Informationen vollständig archiviert werden.

### **5.3 Bildung des Kategoriensystems**

Das Kategorienschema muss so differenziert sein, dass es vollständig alle Bedeutungsdimensionen erfasst, die aufgrund der Forschungsfragen von Interesse sind, und einen Vergleich zwischen den Untersuchungseinheiten erlaubt (Kromrey, Roose und Strübing 2016, S.315). Für die Untersuchung findet eine Unterscheidung in Ober- und Unterkategorien statt. Als Oberkategorien gelten die Phasen des Kaufprozesses: CC-Kauf beschreibt einen Kaufabschluss in einem anderen als dem Informationskanal; CC-Lieferung beschreibt die Lieferung durch einen anderen als den Kaufkanal; CC-Rückgabe beschreibt die Rückgabe durch einen anderen als den zur Lieferung genutzten Kanal. Diese Oberkategorien werden in Unterkategorien (Variablen) ausdifferenziert, die konkrete OCS bezeichnen, anhand derer die Oberkategorien beschrieben werden können.

Ein Kategorienschema, das zuverlässige und valide Messungen ermöglichen soll, muss laut Holsti (1969, S.95) (a) theoretisch abgeleitet sein und mit den Zielen der Analyse korrespondieren; (b) vollständig sein, d.h. in Bezug auf die Forschungsfrage die Erfassung aller möglichen Inhalte gestatten; und zudem sollten die einzelnen Kategorien (c) wechselseitig exklusiv sein; (d) voneinander unabhängig sein; (e) einem einheitlichen Klassifikationsprinzip genügen; und (f) eindeutig definiert sein. Die OCS, die in Kapitel 3 abgeleitet und definiert wurden, sind gemäß der Anforderungen Holstis geprüft und für gut befunden worden. Sie lauten: (V1) Filialfinder; (V2) Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands; (V3) Buy-online-pickup-instore, Click & Reserve; (V4) Click & Collect; (V5) Instore Order; (V6) Instore

Return von online gekauften Waren und (V7) Online Return von stationär gekauften Waren. Die Variablen nehmen nur zwei Ausprägungen an und stellen fest, ob eine Kategorie auf eine Kodiereinheit im Text zutrifft oder nicht. Die Merkmalsausprägungen sind jeweils „Vorhanden“ und „Nicht-Vorhanden“. Die Variablen werden deshalb auch als dichotome Variablen bezeichnet (Früh 2017, S.78). Die nominal skalierten Merkmalsausprägungen eignen sich für eine deskriptiv-statistische Auswertung.

Die verschiedenen möglichen Medienformate – Film, Ton, Text und Bild – stellen aufgrund der verschiedenen Zeichentypen Herausforderungen an die Präzision der Kodieranweisungen und die interpretative Kompetenz des Kodierers, weshalb die Kodieranweisungen angemessen und eindeutig formuliert werden müssen (Herbers und Friedemann 2010, S.251). Die folgende Untersuchung klammert die Formate Film, Ton und Bild nicht aus, beschränkt sich aber hauptsächlich auf Text, da dieser Grundbestandteil einer Webseite ist und die schriftliche Beschreibung von allen Unternehmen verwendet wird. Allerdings ist nicht auszuschließen, dass auch Bilder und Videos zur Erklärung der OCS benutzt werden.

Die Codes und Kodieranweisungen haben die Aufgabe, die Kategorien bzw. Variablen zu definieren und die Tätigkeiten und Objektmerkmale zu spezifizieren, die notwendig sind, um die Variablen zu messen (Kerlinger 1975, S.78). Als Kodieranweisungen werden zunächst eine verbale Umschreibung des Bedeutungsgehalts (operationale Definition) jeder Kategorie gegeben und anschließend die Codes bzw. Indikatoren genannt, die textseitig die Bedeutung einer Kategorie anzeigen (Früh 2017, S.82). Dadurch wird der Kodierprozess explizit (Früh 2017, S.82). Als operationale Definition findet sich jeweils eine Kurzform der in Kapitel 3 hergeleiteten und beschriebenen Variablen. Das Codebuch zeigt Tabelle 9.

Tabelle 9: Codebuch (eigene Darstellung)

Ober-kategorien	Unterkategorien	Merkmals-ausprägungen	Operationale Definition	Indikatoren
CC-Kauf	V1 Filialfinder	Vorhanden (=1) Nicht Vorhanden (=0)	Bestimmung und Anzeige der nächstgelegenen Filiale	Marktfinder, Filialfinder, Standorte, Ihr nächster Markt/nächste Filiale/nächster Store, (alle/unsere) Märkte/Filialen/Stores/Läden (finden/suchen), mein Markt/Store/meine Filiale, Märkte/Filialen/Stores in deiner Nähe, Händlersuche
	V2 Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands	Vorhanden (=1) Nicht Vorhanden (=0)	Online wird die Verfügbarkeit bzw. der Lagerbestand eines ausgewählten stationären Geschäfts angezeigt	Im Markt (nicht) verfügbar/ausverkauft, (noch) x Stück verfügbar/auf Lager, grüne/gelbe/rote Ampel, (Markt-/Filial-) Verfügbarkeit (prüfen)
CC-Lieferung	V3 Buy-online-pickup-instore; Click & Reserve	Vorhanden (=1) Nicht Vorhanden (=0)	Der Kauf eines stationären Produkts wird online durchgeführt und die Ware im Geschäft abgeholt	Online kaufen/bestellen und in Markt/Filiale/Store/vor Ort abholen, sofort abholbar, nach Bestellung zur Abholung bereit, Click & Reserve, Reservieren & Abholen ( <b>Wichtig:</b> Produkt entstammt Lagerbestand des stationären Geschäfts)
	V4 Click & Collect	Vorhanden (=1) Nicht Vorhanden (=0)	Online gekaufte Produkte werden zur Abholung an ein ausgewähltes stationäres Geschäft geliefert.	Online kaufen/bestellen und in Markt/Filiale/Store/vor Ort abholen, Lieferung/Versand in Markt/Filiale/Store, Bestellung zur Abholung, Click&Collect ( <b>Wichtig:</b> Lieferoption von Produkten des Zentralwarenlagers an das stationäre Geschäft)
	V5 Instore Order	Vorhanden (=1) Nicht Vorhanden (=0)	Im stationären Geschäft durchgeführte Onlinekäufe per mobilem Gerät oder Terminal mit direkter Lieferung nach Hause.	Im Markt/in Filiale/in Store/vor Ort bestellen, Bestellservice im Markt/in Filiale/im Store/vor Ort, Terminals, QR Code/Barcode scannen, Instore Bestellung
CC-Rückgabe	V6 Instore Return von online gekauften Waren	Vorhanden (=1) Nicht Vorhanden (=0)	Die Rückgabe von online gekauften Produkten im stationären Geschäft	Online bestellte Ware kann im Markt/in der Filiale/im Store zurückgegeben werden, Online-Bestellung & Rückgabe/Retoure im Markt/in der Filiale/im Store
	V7 Online Return von stationär gekauften Waren	Vorhanden (=1) Nicht Vorhanden (=0)	Die Rückgabe von stationär gekauften Produkten online/per Rückversand	Im Markt/in der Filiale/im Store gekaufte Ware kann zurückgeschickt werden, Rücksendung von im Markt/in der Filiale/im Store gekauften Produkten

## 5.4 Pretest

Als Pretest wird aus jeder Branche ein Unternehmen ausgewählt, das nicht Teil der Untersuchung ist. Für den Bereich "Lebensmittel" ist dies Marktkauf, für "DIY & Einrichten" Hellweg, für "Mode & Accessoires" Zara, für "Technik" Cyberport, für "Körper & Gesundheit" Müller und für "Sport & Freizeit" Decathlon. Somit werden alle Branchen zur Überprüfung des Codebuchs berücksichtigt. Dies ist notwendig, da sich für OCS branchenspezifische Besonderheiten ergeben und diese unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Der Pretest wurde am 07.01.2019 ausgeführt. Tabelle 10 zeigt beispielhaft das Kodierblatt von Cyberport. Eine Übersicht aller Kodierblätter ist dem Anhang dieser Arbeit zu entnehmen.

Tabelle 10: Kodierblatt Cyberport (eigene Darstellung)

Branche	Unternehmen	Variable	Ausprägung	Textnachweis
Technik	Cyberport	V1	1	Stores, Unsere Stores
		V2	1	Die Produktverfügbarkeit in den Stores können Sie einfach über den Webshop prüfen
		V3	1	Sofort abholbar: Das Produkt ist in unserem Logistikzentrum in Siebenlehn verfügbar. 2 Stunden nach Aufgabe Ihrer Bestellung steht es für Sie während der Öffnungszeiten an der Abholtheke zur Abholung bereit.
		V4	1	Wählen Sie im Bestellprozess einfach die Versandart "Bestellung zur Abholung" und Ihren Wunsch-Store.
		V5	0	
		V6	1	Die Rückgabe ihrer Bestellung kann in den ersten 30 Tagen nach Lieferung einfach und unkompliziert in einem Cyberport Store in Ihrer Nähe oder durch Rücksendung erfolgen.
		V7	1	Sie können Ihr Produkt an uns zurücksenden, wenn Sie das Produkt online, telefonisch oder im Cyberport Store gekauft haben.

(V1) Filialfinder; (V2) Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands; (V3) Buy-online-pickup-in-store, Click & Reserve; (V4) Click & Collect; (V5) Instore Order; (V6) Instore Return von online gekauften Waren; (V7) Online Return von stationär gekauften Waren

Als Ergebnis des Pretests wurde jeder OCS bzw. jede Variable mindestens einmal inhaltsanalytisch vorgefunden. Auch wurden keine weiteren relevanten OCS entdeckt, die im Untersuchungsdesign fehlen. Das ausgearbeitete Kategoriensystem wurde somit bestätigt. Die Indikatoren im Codebuch wurden noch einmal überarbeitet und durch die gefundenen Textnachweise im Pretest ergänzt. Da sich die Indikatoren der Variablen (V3) BOPS; C&R und

(V4) C&C ähneln, wurde eine Anmerkung hinzugefügt, um beide OCS zum Zweck einer einheitlichen Kodierung deutlicher voneinander abzugrenzen. Der Pretest belegt, dass der Kodierer ausreichend geschult ist und die nötige Interpretationsgrundlage besitzt.

## **5.5 Kodierung**

Die Kodierung erfolgte an drei Tagen zwischen dem 08.01.2019 und 10.01.2019. Aufgrund der Flüchtigkeit von Onlineinhalten wird versucht, die Untersuchung und Speicherung der Analyseeinheiten in einem möglichst engem Zeitfenster durchzuführen, um eine zufriedenstellende Reliabilität zu erreichen. Wie Koehler (S.178-179) feststellt, variieren Webseiten stark in ihrer Permanenz und Konstanz, was zur Folge hat, dass nach einem Jahr rund 99% der Webseiten Veränderungen aufweisen und fast jede dritte Webseite offline geht. Bezogen auf die technischen Randparameter wird der Google Chrome Browser und ein 13,3 Zoll Monitor mit einer Bildschirmauflösung von 1920 x 1080 Pixeln verwendet. Die Analyseeinheiten werden als Google Chrome HTML Documents archiviert.

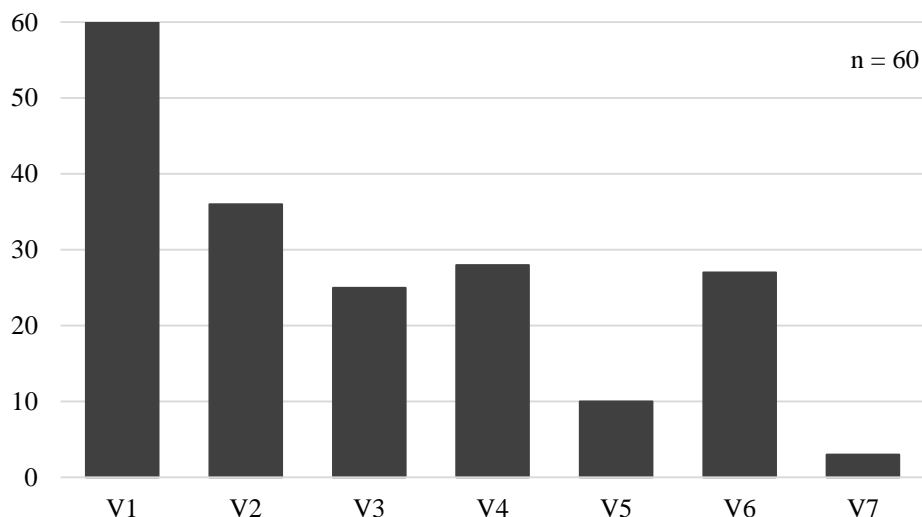
Die jeweils zehn umsatzstärksten deutschen stationären Einzelhandelsunternehmen der identifizierten Branchen „Lebensmittel“, „DIY & Einrichten“, „Mode & Accessoires“, „Technik“, „Körper & Gesundheit“ sowie „Sport & Freizeit“ bilden die 60 Untersuchungsobjekte (s. Tab.8, Kap.5.1). Dazu werden ihre Webseiten der Reihe nach im Hinblick auf die sieben definierten OCS untersucht. Wie im Pretest werden die Merkmalsausprägungen der Variablen und entsprechende Textnachweise für jedes Untersuchungsobjekt in einem Datenblatt festgehalten. Alle Datenblätter finden sich im Anhang dieser Arbeit. Alle Analyseeinheiten einer Untersuchungseinheit werden nacheinander untersucht, beginnend bei der Startseite, gefolgt von den Service/Hilfe/FAQ-Seiten und einer Produktseite. Sofern die Informationen zu einer Variablen vorliegen, wird nicht weiter nach der Variablen gesucht. Mehrfachnennungen innerhalb einer bzw. in mehreren Analyseeinheiten werden nicht berücksichtigt. Als exemplarische Produktseite wird für alle Webseiten das erste Produkt der erstgenannten Produktkategorie ausgewählt. Zu jeder Merkmalsausprägung wird ein Textnachweis festgehalten, wenn die Variable verfügbar ist. Sollte ein Unternehmen explizit nennen, dass es einen OCS nicht anbietet, wird dies ebenfalls als Beleg vermerkt. Ansonsten gilt etwas, was nicht erwähnt wird, als nicht vorhanden. Jeder Textnachweis wird durch die Speicherung der HTML-Datei belegt.

## **5.6 Statistische Datenanalyse**

Im Anschluss an die Datenerhebung findet eine deskriptiv-statistische Analyse der gewonnenen Daten sowie die Aufbereitung und Beschreibung der Untersuchungsergebnisse statt. Im Zentrum des Interesses stehen einzelne OCS, Branchen und die Phasen des Kaufprozesses.

60 Untersuchungsobjekte werden nach den sieben definierten Variablen untersucht, welche die Ausprägungen 0 (nicht vorhanden) und 1 (vorhanden) annehmen können. Es ergibt sich eine Matrix, die neben dem Namen des Unternehmens auch dessen Branchenzugehörigkeit beinhaltet, und im Anhang der Arbeit einzusehen ist. Abbildung 14 zeigt die absolute Häufigkeitsverteilung der sieben untersuchten Variablen. Der OCS (V1) Filialfinder wird 60-mal und damit am häufigsten kodiert. Die zweithöchste Ausprägung besitzt (V2) Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands mit 36 Häufungen. (V3) BOPS; C&R und (V4) C&C werden 25- und 28-mal gezählt. (V5) Instore Order wird 10-mal, (V6) Instore Return von online gekauften Waren 27-mal und (V7) Online Return von stationär gekauften Waren 3-mal erhoben. Folglich wird der OCS Filialfinder am häufigsten angeboten, während Online Return und Instore Order am seltensten von den Unternehmen offeriert werden.

#### ABSOLUTE HÄUFIGKEITSVERTEILUNG DER OCS



(V1) Filialfinder; (V2) Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands; (V3) Buy-online-pickup-in-store, Click & Reserve; (V4) Click & Collect; (V5) Instore Order; (V6) Instore Return von online gekauften Waren; (V7) Online Return von stationär gekauften Waren

Abbildung 14: Absolute Häufigkeitsverteilung der OCS (eigene Darstellung)

Um die OC-Fähigkeit von Händlern zu beurteilen, interessiert die Summe der OCS, die ein einzelnes Unternehmen anbietet. Die OCS dienen als Kriterien bei der Frage, inwiefern Unternehmen als OC-Retailer bezeichnet werden können. Abbildung 15 zeigt die Anzahl der Unternehmen in Kombination mit der Anzahl der angebotenen OCS. Die Verteilung ist rechtsschief mit einem Modalwert von 1, was zeigt, dass die untersuchten Unternehmen am häufigsten nur ein einziges OC-Kriterium erfüllen (16-mal). Am seltensten werden sechs OCS festgestellt (5-mal). Das arithmetische Mittel beträgt 3,15; somit bietet jedes Unternehmen durchschnittlich 3 OCS an. Folglich werden im Schnitt weniger als die Hälfte der aufgestellten

Kriterien umgesetzt. Es gibt weder ein Unternehmen, das keines, noch eines, das alle der sieben definierten OC-Kriterien erfüllt. Die Standardabweichung beträgt 1,69 und die durchschnittliche absolute Abweichung vom Mittelwert 1,47. Die Trendlinie verdeutlicht die leicht rechtsschiefe Verteilung.

#### ANZAHL ANGEBOTENER OCS IN UNTERNEHMEN

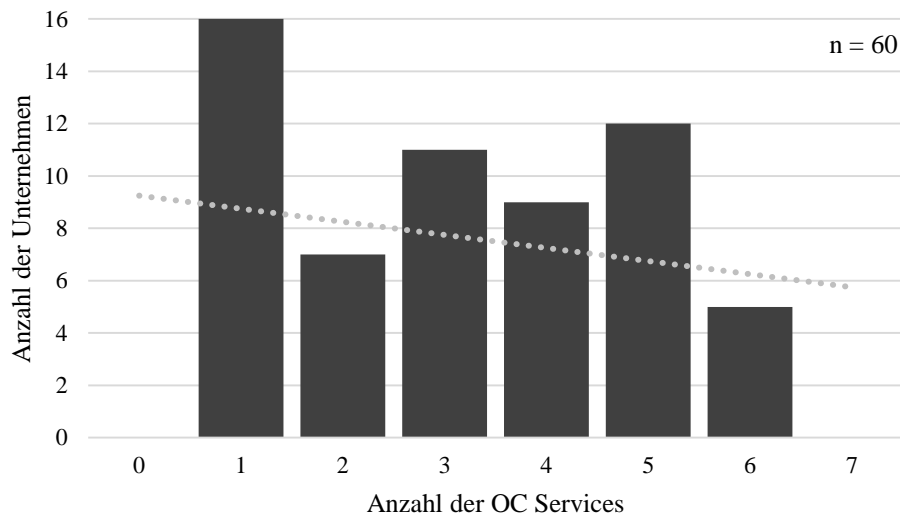


Abbildung 15: Anzahl angebotener OCS in Unternehmen (eigene Darstellung)

Abbildung 16 zeigt ein Boxplot-Diagramm, das die Verteilung der Werte verdeutlicht. Der Beginn des Boxplots markiert das erste Quartil, während das Ende des Boxplots das 3. Quartil kennzeichnet. Die Whiskers markieren die Spannweite aller Daten bzw. das Minimum und Maximum der Verteilung. Das untere Quartil fällt mit dem Minimalwert zusammen, d.h. ein Viertel der Unternehmen bietet genau einen OCS an. Der Median beträgt 3, d.h. die Hälfte aller Unternehmen bietet nicht mehr als drei OCS an. Der Median ist folglich kleiner als das arithmetische Mittel, dies ein Kennzeichen rechtsschiefer Verteilungen. Daraus folgt, dass die Zahl der Unternehmen mit steigender Anzahl angebotener OCS leicht abnimmt. Das 3. Quartil beträgt 5, d.h. 75% der untersuchten Unternehmen bieten maximal 5 OCS an. Das Boxplot-Diagramm zeigt, dass die Unternehmen in zwei Gruppen eingeteilt werden können. Viele Einzelhändler bieten unterdurchschnittlich wenige OCS an, während fast genauso viele ein überdurchschnittliches Angebot an OCS bereithalten. Dass die zwei am häufigsten vorkommenden Ausprägungen 1 und 5 sind, veranschaulicht, dass Unternehmen ihre Vertriebskanäle entweder kaum oder umfangreich integriert haben.

## BOXPLOT-DIAGRAMM

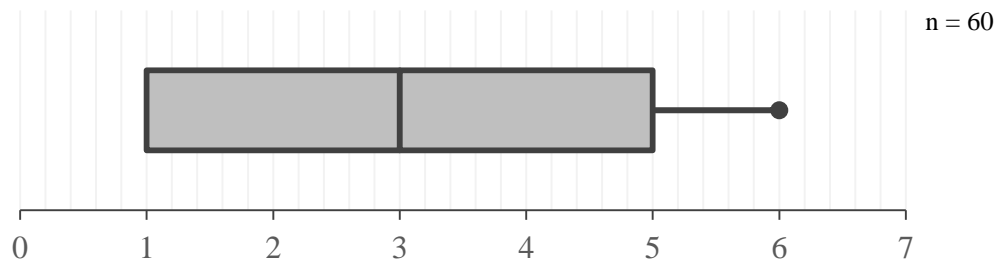


Abbildung 16: Boxplot-Diagramm (eigene Darstellung)

Abbildung 17 zeigt die nach Branchen aggregierte, durchschnittliche Anzahl angebotener OCS der Unternehmen. Verglichen werden die zuvor festgelegten Branchen „Lebensmittel“, „DIY & Einrichten“, „Mode & Accessoires“, „Technik“, „Körper & Gesundheit“ und „Sport & Freizeit“. In der Grafik erfolgt die Anordnung der Branchen aufsteigend nach Anzahl der durchschnittlich angebotenen OCS. Es wird ersichtlich, dass die Branchen in eine Schlussgruppe, ein Mittelfeld und eine Spitzengruppe eingeteilt werden können. Während die Branche Technik mit 4,3 die höchste Anzahl an OCS aufweist, bietet die Branche Lebensmittel mit durchschnittlich 1,7 die wenigsten OCS an. Die Branche Körper & Gesundheit schneidet mit durchschnittlich 2 angebotenen OCS leicht besser ab. Im Mittelfeld bewegen sich Mode & Accessoires (3,3) und Sport & Freizeit (3,5). DIY & Einrichten ist mit 4,1 OCS nur 0,2 Punkte schlechter als die Branche Technik.

## DURCHSCHNITTliche ANZAHL ANGEBOTENER OCS PRO BRANCHE

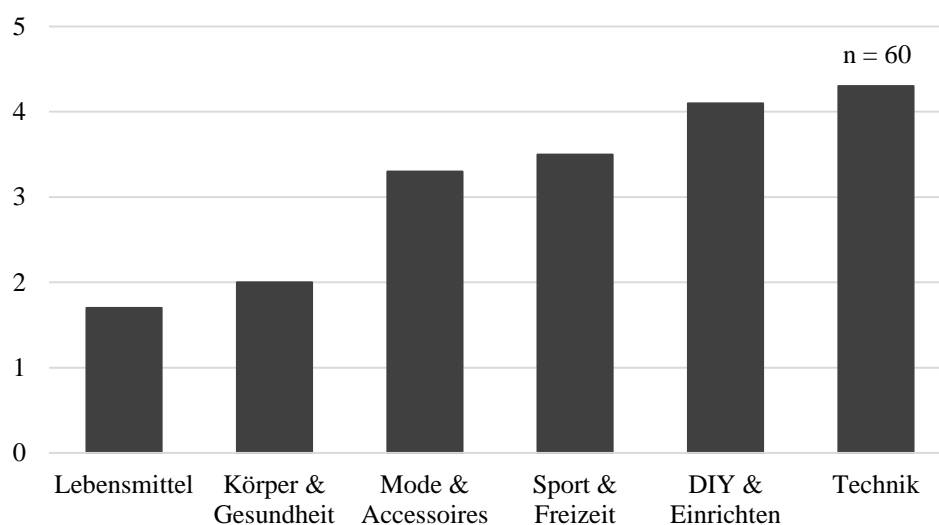


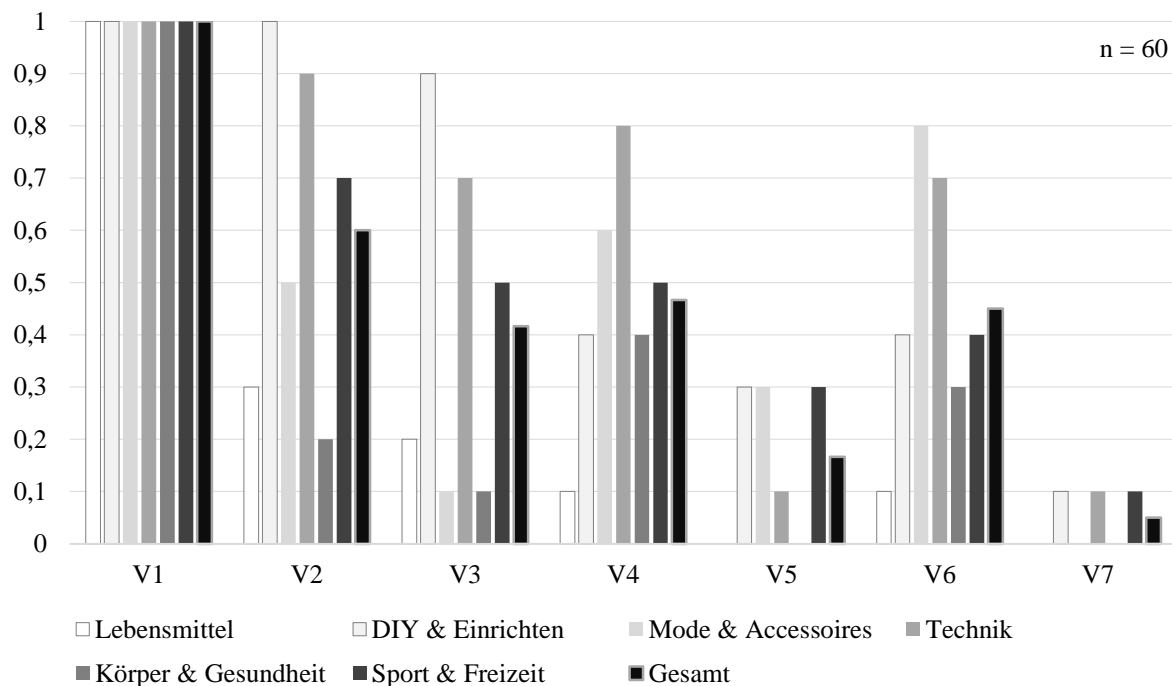
Abbildung 17: Durchschnittliche Anzahl angebotener OCS pro Branche (eigene Darstellung)



Abbildung 18 gibt einen detaillierten Blick in branchenspezifische Unterschiede auf Basis der einzelnen OCS V1-V7. Der schwarze Balken kennzeichnet den Durchschnitt über alle Branchen. Den Filialfinder bieten 100% der Unternehmen aller Branchen auf ihrer Webseite an. Zur Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands gibt es ein geteiltes Bild. Während der Service in den Branchen DIY & Einrichten (100%) und Technik (90%) gegebener Standard ist, wird er in den Branchen Lebensmittel (30%) und Körper & Gesundheit (20%) kaum angeboten. Ähnlich verhält es sich mit BOPS bzw. C&R. Erneut sind die Branchen DIY & Einrichten (90%) und Technik (70%) führend, während der Service in den Branchen Lebensmittel (20%), Mode & Accessoires (10%) und Körper & Gesundheit (10%) kaum Anwendung findet. Im Vergleich dazu wird der Service C&C, der ebenfalls den Onlinekauf mit einer stationären Lieferoption verbindet, fast genauso häufig angeboten. Während der Service auch in der Branche Technik (80%) größtenteils Verbreitung findet, wird er bei DIY & Einrichten in nur 40% der Fälle angeboten. C&C wird zudem überdurchschnittlich häufig in den Branchen Mode & Accessoires und Sport & Freizeit eingesetzt. Der Instore Order ist bisher kaum verbreitet und wird von maximal 30% der Unternehmen einer Branche verwendet. Einen Instore Return von online gekauften Waren bieten am häufigsten die Branchen Mode & Accessoires (80% der Händler) und Technik (70% der Händler) an. Im Bereich Lebensmittel wird der Service derzeit nur von einem Unternehmen angeboten. Während den Instore Return fast die Hälfte aller Händler anbieten, sind umgekehrt nur 5% bereit, im Rahmen des Online Returns stationär gekaufte Waren auf dem Postweg zurückzunehmen. In den Branchen Lebensmittel, Mode & Accessoires und Körper & Gesundheit wird der Service überhaupt nicht angeboten.

Insgesamt sticht keine Branche gänzlich heraus, weder in Bezug auf die Gesamtanzahl aller angebotenen OCS, noch in Bezug auf einzelne OCS. Sowohl bei den 16 Unternehmen mit dem geringsten (ein OCS) wie auch bei den 17 Unternehmen mit dem größten Angebot (fünf oder sechs OCS) finden sich Vertreter aller Branchen. Folglich weist jede Branche starke und schwache Vertreter auf. Die einzelnen Kategorien werden ebenfalls von unterschiedlichen Branchen angeführt, sei es DIY & Einrichten in den Kategorien Verfügbarkeitsanzeige und BOPS/C&R, Technik in der Kategorie C&C oder Mode & Accessoires in der Kategorie Instore Return.

## RELATIVE HÄUFIGKEITSVERTEILUNG DER OCS NACH BRANCHEN



(V1) Filialfinder; (V2) Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands; (V3) Buy-online-pickup-in-store, Click & Reserve; (V4) Click & Collect; (V5) Instore Order; (V6) Instore Return von online gekauften Waren; (V7) Online Return von stationär gekauften Waren

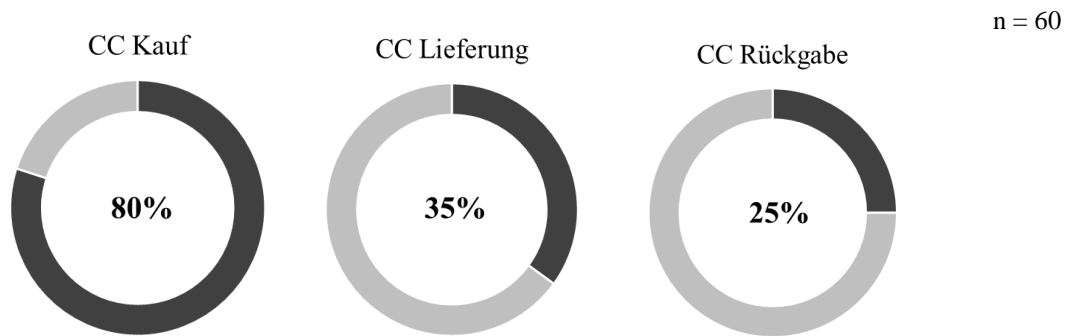
Abbildung 18: Relative Häufigkeitsverteilung der OCS nach Branchen (eigene Darstellung)

Die Abbildungen 14 und 18 lassen erkennen, dass das Angebot an OCS für V1-V7 abnimmt. Da V1 und V2 Bestandteil der Phase CC-Kauf sind; V3, V4 und V5 zu der Phase CC-Lieferung gehören und V6 und V7 die Phase CC-Rückgabe repräsentieren, verdeutlicht dies die abnehmende Tendenz des OC-Angebots von Unternehmen mit Verlauf des Kaufprozesses. Abbildung 19 bestätigt diesen Sachverhalt und zeigt, dass die Unternehmen im Schnitt 80% der OC-Kriterien in der Phase CC-Kauf, 35% in der Phase CC-Lieferung und nur 25% in der Phase CC-Rückgabe erfüllen. Mehr als die Hälfte (60%) der Unternehmen erfüllen alle Kriterien in der CC-Kaufphase. Doch nur jeweils drei Unternehmen (5%) erfüllen alle Kriterien in der Phase CC-Lieferung und CC-Rückgabe. Die untersuchten Händler bieten Konsumenten vor allem die Möglichkeit, sich in einem Kanal zu informieren und in einem anderen Kanal zu kaufen, während die Liefer- und Rücknahmeprozesse weitaus weniger integriert sind.

---

ANTEIL DER ERFÜLLTEN OC-KRITERIEN IN DEN PHASEN DES KAUFPROZESSES

---



---

Abbildung 19: Anteil der erfüllten OC-Kriterien in den Phasen des Kaufprozesses (eigene Darstellung)

## 6 Diskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung diskutiert, indem die Einflussgrößen und Abhängigkeiten von OCS, Branchen und Phasen des Kaufprozesses aufgezeigt, die Ergebnisse eingeordnet und Implikationen abgeleitet werden.

### Omnichannel-Services

Die Ergebnisse der OCS V1-V7 werden von der Tatsache beeinflusst, dass 12 Unternehmen zwar eine Onlinepräsenz, aber keinen Onlineshop besitzen. Folglich halten 20% der Einzelhändler weiterhin an ihrem stationären Geschäftsmodell fest, obwohl der stationäre Handel Kunden an den stark wachsenden Onlinehandel verliert (Handelsverband Deutschland 2018b, S.33, 39). Während die OCS **Filialfinder** und **Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands** lediglich eine Onlinepräsenz erfordern, setzen die OCS V3-V7 einen Onlineshop voraus. Dadurch ergeben sich höhere Werte für V1 und V2 als für die übrigen Variablen. Vergleichbare Studien zum OC-Retailing, z.B. des EHI Retail Institutes (2018, S.14), untersuchen ausschließlich MC-Händler mit einem Onlineshop. Da diese Arbeit den aktuellen Entwicklungsstand der Transformation der stationären deutschen Einzelhändler zu OC-Retailern aufzeigt, findet dagegen keine Einschränkung auf einen Mehrkanalvertrieb statt. Zusätzlich hängen die Ergebnisse von der Umsetzbarkeit der OCS ab. Anders als die anderen Variablen erfordert der Filialfinder lediglich die Integration von Informationsprozessen und kann auch von Unternehmen angeboten werden, die ihre Webseite ausschließlich zu Informations- und Kommunikationszwecken nutzen.

**BOPS/C&R** und **C&C** hingegen erfordern nicht nur die Integration der Informationsprozesse, sondern auch der Lager- und Lieferprozesse (Hübner, Wollenburg und Holzapfel 2016, S.577). Die Umsetzung von BOPS/C&R ist von der Verfügbarkeitsanzeige abhängig, denn die Anzeige des stationären Lagerbestands ist Voraussetzung dafür, dass Artikel aus dem Geschäft online gekauft oder reserviert werden können (Gallino und Moreno 2014, S.1435). Die Untersuchung bestätigt, dass Unternehmen ohne Verfügbarkeitsanzeige kein BOPS/C&R anbieten. Gleichzeitig setzen rund 70% der Unternehmen mit Verfügbarkeitsanzeige in der Folge den Service BOPS bzw. C&R um. C&R und C&C können kombiniert auftreten, jedoch bieten einige Unternehmen aufgrund der Ähnlichkeit nur einen der beiden Services an. In anderen Fällen wird C&C als Ergänzung zu C&R gesehen, indem der Bedarf zunächst aus dem stationären Lager bedient und eine C&C Bestellung nur bei Nicht-Verfügbarkeit des Artikels ausgelöst wird. Dies handhaben bspw. Conrad und Thalia so und bieten den Service ‚Filiallieferung‘ an, den das Warenwirtschaftssystem des Unternehmens automatisch mittels C&R oder C&C erfüllt. Der Kunde bekommt für jedes Produkt angezeigt, ob und wann ein abgeholt werden kann oder wann es abholbereit ist, falls es bestellt werden muss. C&C kann im Gegensatz zu BOPS/C&R auch angeboten werden, wenn keine Verfügbarkeitsanzeige bereitgestellt wird. Die Option ist nicht notwendigerweise mit den Lagerprozessen der

stationären Geschäfte verknüpft, sondern wird als zusätzliche Lieferoption angeboten. Laut UPS (2018, S.10) wird die Nachfrage nach C&C in den nächsten Jahren stark zunehmen: In einer weltweiten Studie von Onlinekäufern gibt etwa jeder zweite Befragte an, C&C im nächsten Jahr häufiger nutzen zu wollen.

Der Service **Instore Order** kann ebenfalls in Beziehung zur Verfügbarkeitsanzeige gesetzt werden. Lediglich ein Unternehmen bietet den Instore Order an und weist gleichzeitig keine Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands auf. Das Anbieten der Verfügbarkeitsanzeige wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass auch im stationären Geschäft die Onlinebestände abgefragt werden können. Das Ergebnis dieser Arbeit (17% der Unternehmen bieten einen Instore Order an) entspricht den Ergebnissen des EHI Retail Institutes (2018, S.5) von 15% und dem 2013 ermittelten Werts Wurmsers (2014, S.6) von 16%. Gleichzeitig kommt KPMG (2016, S.66) zu dem Schluss, dass bereits jeder vierte Konsument in Deutschland einen Instore Order genutzt hat oder sich zukünftig wünscht. Aufgrund der Ergebnisse von KPMG und Wurmsers wird vermutet, dass diese Arbeit nicht den tatsächlichen Anteil der Unternehmen ermittelt, die den Service Instore Order anbieten, sondern einen zu niedrigen Wert ausgibt. Methodisch lässt sich dieser OCS nur unzureichend durch eine Webseiten-Analyse erfassen (EHI Retail Institute 2018, S.5).

Für einen **Instore Return von online gekauften Waren** und einen **Online Return von stationär gekauften Waren** müssen die Warenlager des Onlinekanals und des stationären Geschäfts integriert sein, um Rücksendungen flexibel zu handhaben. Die Umsetzung des Instore Returns steht in Verbindung mit der Bereitstellung von C&C. Wenn ein Händler C&C anbietet, sind damit die wesentlichen Voraussetzungen der Supply Chain für den Instore Return geschaffen. Dies belegen die Untersuchungsergebnisse, indem rund 70% der Unternehmen mit C&C auch einen Instore Return anbieten. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Instore Return angeboten wird, wenn kein C&C Service existiert, liegt dagegen nur bei ca. 20%. Das Ergebnis dieser Untersuchung zum Instore Return steht in Einklang mit dem Ergebnis des EHI Retail Institutes (2018, S.5), das einen Instore Return bei 46% der untersuchten Onlineshops ermittelt hat. Laut UPS (2018, S.6) präferiert bei Onlinekäufen weltweit rund jeder zweite Konsument einen Instore Return gegenüber einem Rückversand. Ein Online Return von stationär gekauften Waren wird gemäß der Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit nur von Unternehmen angeboten, die auch einen Instore Return offerieren. Der Online Return markiert daher die fortgeschrittene Integration der Kanäle in der Phase CC-Rückgabe.

## Branchen

Die Datenanalyse hat Unterschiede zwischen den untersuchten Branchen hervorgebracht, die durch spezielle Branchen- und Produktcharakteristika erklärt werden können (Hübner, Wollenburg und Holzapfel 2016, S.575). Produkte besitzen Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, die beeinflussen, wie sich Konsumenten informieren und wieviel

Beratung sie benötigen (Meffert et al. 2019, S.36). Folglich zeichnen sich Branchen durch ein unterschiedliches Käuferverhalten aus. Häufigkeit und Art der Kaufentscheidung sowie der Warenwert beeinflussen den Kauf, Liefer- und Rückgabeprozess. Gewicht, Volumen und Beschaffenheit der Produkte bestimmen die Lager- und Lieferkosten (Koether 2012, S.23-25). Das Angebot an OCS ist in hohem Maße abhängig von der Onlineaffinität der Produkte und wird folglich durch die Intensität des Onlinehandels innerhalb der Branchen bestimmt. Ein hoher Onlineanteil eines Marktes steigert den Druck auf stationäre Händler, entsprechende Online-Services bzw. kanalverknüpfende OCS anzubieten, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Rigby 2011, S.69). Im Folgenden sollen die Branchen gesondert betrachtet und die Ergebnisse im Kontext dieser Faktoren diskutiert werden.

Die Branche **Technik** bietet größtenteils Produkte an, die einen hohen Anteil an Sucheigenschaften aufweisen. Produkte sind standardisiert, Funktionen gut dokumentiert und Preise daher gut vergleichbar. Dadurch gehört Konsumentenelektronik zu den führenden Kategorien im Onlinehandel sowie im OC-Retailing (Schmaus, Maekelburger und Felsmann 2017, S.9). Die Verknüpfungen mit dem Onlinekanal sind folglich besonders ausgeprägt, was auch die Ergebnisse zeigen. Viele Konsumenten informieren sich online und gehen danach ins stationäre Geschäft, um das Produkt zu kaufen. Sie schätzen die Möglichkeit, Produktverfügbarkeiten online zu prüfen, ein Produkt zu reservieren oder ins Geschäft liefern zu lassen und Rückgaben auch im Markt durchführen zu können.

Ebenfalls bietet die **Branche DIY & Einrichten** viele Produkte mit Sucheigenschaften an. Bei diesen Produkten ist es größtenteils unerheblich, ob vor Ort oder im Internet eingekauft wird. Der stationäre Kanal erfüllt oftmals eine Beratungsfunktion oder dient als Abholort. Folgerichtig sind die Services Verfügbarkeitsanzeige und BOPS/C&R besonders ausgeprägt. C&R bietet Kunden einen Convenience-Vorteil, indem Angestellte das Zusammensuchen der Produkte im Markt übernehmen und ihnen die „hassle cost of shopping“ ersparen (Gao und Su 2017a, S.2490). In der Branche DIY & Einrichten können diese Kosten aufgrund der großen durchschnittlichen Filialfläche entsprechend hoch ausfallen. Die großen Märkte mit angeschlossenen Warenlagern sind ebenfalls ein Grund dafür, warum der Service C&C verhältnismäßig wenig angeboten wird, da die meiste Nachfrage durch den Warenbestand des stationären Geschäfts erfüllt werden kann. Weil viele Produkte der Branche groß und sperrig sind, ist ein Versand entsprechend aufwendig und teuer, sodass sowohl ein Instore Return als auch ein Online Return nicht sehr häufig angeboten werden.

Die Ergebnisse der Branche **Sport & Freizeit** streuen stark. Während einige Händler nur einen OCS anbieten, offerieren die Unternehmen Sportscheck und Thalia jeweils sechs OCS. Die Hälfte der Anbieter der Branche bedient das Segment Medien und Spielwaren, die für sich genommen ein durchschnittliches Angebot von 4,2 OCS und dadurch Werte der Spitzengruppe erreicht. Konsistent zu Konsumentenelektronik besitzen Medienprodukte und Spielwaren einen

hohen Onlineanteil am Handel, weil die Produkte standardisiert und Produkteigenschaften gut dokumentiert sind und sich dadurch einfach vergleichen lassen, sodass viele Konsumenten online beim günstigsten Anbieter kaufen (Wurmser 2014, S.9). Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Branche stärker als andere auf die Onlinekonkurrenz einstellen muss und bereits auf die Entwicklung im Handel reagiert hat (WirtschaftsWoche 2019). Infolge dessen weisen die Vertriebskanäle der Unternehmen bereits einen vergleichsweise hohen Integrationsgrad auf. Die zweite größere Gruppe innerhalb der Branche Sport & Freizeit sind Sportfachgeschäfte, die in einiger Hinsicht den Unternehmen der Branche Mode & Accessoires ähneln, da sie ebenfalls (Sport-)Bekleidung anbieten. Folglich entsprechen sie mit durchschnittlich 3,3 OCS dem Branchendurchschnitt der Modeunternehmen, deren Betrachtung nun folgt.

Die Branche **Mode & Accessoires** zeichnet sich durch ein insgesamt vergleichsweise aktives CC-Käuferverhalten aus (Rudolph et al. 2014, S.21). Durch einen hohen Umschlag können Artikel schnell in der gewünschten Farbe oder Größe vergriffen sein, weshalb eine exakte Verfügbarkeitsanzeige schwierig ist (H&M 2019). Folglich wird der Service auch nur von rund der Hälfte der Unternehmen angeboten. Ebenfalls begegnen Modeunternehmen den Herausforderungen, dass Artikel in den Geschäften schwer auffindbar sein können oder sich in den Umkleiden befinden. Aus diesen Gründen bieten viele Unternehmen BOPS/C&R nicht an. Folglich zeigt die Untersuchung, dass dieser Service im Vergleich aller Branchen bei Mode & Accessoires am wenigsten angeboten wird. C&C und Instore Return erfreuen sich aufgrund des hohen Onlineanteils der Branche von über 20% dagegen großer Beliebtheit bei Unternehmen und Kunden (Cohen 2018). Positiv für Unternehmen ist, dass sich die Nachfrage aus dem Zentrallager leicht befriedigen lässt, die Produkte schnell und einfach versandfähig sind und Geschäfte regelmäßig mit neuen Warenlieferungen versorgt werden. Negativ wirken sich die hohen Rückgabequoten bei Onlinebestellungen von 20-30% aus (Fashion Metric 2016, S.10). Hohe Rückgabequoten, die Crossselling-Möglichkeit, aber auch der Wunsch vieler Kunden, im stationären Geschäft direkt ein neues Kleidungsstück anzuprobieren und zu kaufen, führen zu dem großem Angebot von C&C und Instore Order in der Branche Mode & Accessoires. Interessanterweise weist die Branche in vielerlei Hinsicht entgegengesetzte Charakteristika zur Branche DIY & Einrichten auf, insbesondere im Hinblick auf die Verbreitung der OCS BOPS/C&R und C&C, die gegenläufig ausgeprägt sind. Hübner, Wollenburg und Holzapfel (2016, S.567-569) kommen in einer Befragung von 60 überwiegend aus der Modebranche stammenden Einzelhändlern auf Abweichungen von sieben bis 15 Prozentpunkte der Variablen Verfügbarkeitsanzeige, BOPS/C&R, C&C und Instore Return. Die Untersuchungsergebnisse dieser Arbeit können somit bestätigt werden.

Die Branche **Körper & Gesundheit** muss differenziert betrachtet werden. Während die eine Hälfte der Unternehmen aus Drogerien und Parfümerien besteht, sind die andere Hälfte Augenoptiker oder Hörakustiker. Damit finden sich Unternehmen in derselben Branche, die verschiedene Produkteigenschaften und unterschiedliches Käuferverhalten aufweisen. In den

Drogerien werden vielfach habituelle Kaufentscheidungen getroffen. Parfümerien bieten dagegen Produkte an, die vor Ort ausprobiert und gerochen werden müssen, um sie bewerten zu können. Augenoptiker und Hörakustiker bieten Produkte mit einem hohen Anteil von Erfahrungseigenschaften an, die eine umfassende Beratung sowie eine individuelle Anpassung benötigen. Die Produkte dieser Branche zeichnen sich durch ein überwiegend stationäres Käuferverhalten aus. Dies zeigt sich an den durchweg niedrigen Ergebnissen aller Variablen. Trotzdem bietet die Verzahnung von Online und stationärem Geschäft Möglichkeiten, die Vorteile beider Kanäle zu kombinieren. Konsumenten können sich z.B. online bereits über Produkte, Marken und Preise informieren und einen Artikel zum Testen in das stationäre Geschäft bestellen. Apollo kann in dieser Hinsicht als Vorreiter gesehen werden. Das Unternehmen bietet die Möglichkeit an, sich Brillen online auszusuchen und an die Wunschfiliale liefern zu lassen.

Die Branche **Lebensmittel** schneidet in der Untersuchung am schlechtesten ab. Sie bietet deshalb so wenige OCS an, weil der Onlinehandel mit Lebensmitteln noch sehr gering ist (Handelsverband Deutschland 2018a, S.6). Aufgrund der schnellen Verderblichkeit vieler Waren, unterschiedlichen Temperaturanforderungen, großen Bestellmengen und schnellen Lieferanforderungen unterliegen Lieferungen im Lebensmitteleinzelhandel komplexeren logistischen Herausforderungen als in anderen Branchen (Wollenburg et al. 2018b, S.416). Der Lebensmittelhandel arbeitet mit großen Stückzahlen, aber geringen Margen, wodurch Extraservices entweder schnell unprofitabel oder teuer für Kunden werden. Trotzdem bieten einige Unternehmen wie Rewe Liefermodelle an. Viele Kunden scheuen sich zudem vor Onlinebestellungen, weil sie frische Produkte selber auswählen und auf ihre Qualität überprüfen möchten. Das Käuferverhalten in der Branche ist zudem häufig durch Impulskäufe geprägt. Außerdem sind Lebensmittel von der Rückgabe ausgeschlossen, daher kann für diese Produkte, wohl aber für die Non-Food Sortimente, kein Instore Return bzw. Online Return angeboten werden. Insbesondere für Non-Food Produkte bietet sich Lebensmitteleinzelhändlern großes Potential, ihre begrenzte Filialfläche virtuell zu erweitern. Bislang wird dies jedoch durch die Möglichkeit des Instore Orders nicht genutzt. Warenverfügbarkeiten sind ähnlich wie in der Branche Mode & Accessoires schwierig exakt anzugeben, da sich die Bestände schnell ändern und Produkte schnell ausverkauft sein können. Dies erklärt die schwache Ausprägung dieses OCS.

### **Phasen des Kaufprozesses**

Die Ergebnisse zu Unterschieden zwischen den Phasen des Kaufprozesses werden methodisch dadurch beeinflusst, dass die Phasen CC-Kauf und CC-Rückgabe durch jeweils zwei Variablen und die Phase CC-Lieferung durch drei Variablen beschrieben werden. Zudem sind die Resultate stark von den Ergebnissen einzelner OCS abhängig. Eine Diskussion über die Ergebnisse zwischen den Phasen des Kaufprozesses führt auf die bereits geführte Diskussion



über die Ursachen und Abhängigkeiten der Ausprägungen einzelner OCS zurück. Der Trend eines abnehmenden Serviceangebots mit Verlauf des Kaufprozesses wird insbesondere von Unternehmen, die keinen Onlineshop und damit keinen Onlinekanal anbieten, beeinflusst, da sie in dieser Untersuchung keine OCS in den Phasen CC-Lieferung und CC-Rückgabe anbieten können. Während Verknüpfungen zweier Kanäle in der Phase CC-Kauf mindestens die Integration von Informationssystemen erfordern, benötigen die Phasen CC-Lieferung und CC-Rückgabe zusätzlich die Integration der Lager- und Lieferprozesse. Folglich wird die Umsetzung der OCS mit Verlauf des Kaufprozesses immer komplexer, was das abnehmende OCS-Angebot der Unternehmen erklärt. Informations- und Kommunikationsströme sind einfacher zu verknüpfen und werden dementsprechend frühzeitiger und häufiger integriert (Heinemann 2011, S.51). Weiterhin beeinflussen die Erwartungen und die tatsächliche Nachfrage der Konsumenten die Umsetzung der OCS in den einzelnen Phasen. KPMG (2016, S.66) zeigt in einer Studie, dass sich Konsumenten OC-Angebote vor allem bei der Informationsbeschaffung und beim Kauf wünschen. Folglich sind Unternehmen motiviert insbesondere diese anzubieten. Ebenfalls hat das Rücknahmemanagement im Vergleich zum Kauf- und Liefermanagement keinen direkten Einfluss auf die Umsätze eines Unternehmens. Allerdings wirkt es sich langfristig auf zukünftige Käufe und die Loyalität zu einem Händler aus (UPS 2014, S.25; Wallace, Giese und Johnson 2004, S.251). Folglich offenbaren die Ergebnisse neben einem Nachholbedarf an OC-Angeboten in den Phasen CC-Lieferung und CC-Rückgabe auch großes Umsatzpotential, was sich hieraus für Unternehmen ergibt.

### **Einordnung der Ergebnisse**

Es zeigt sich, dass sich die gewonnen Erkenntnisse dieser Arbeit in die Ergebnisse bisheriger Studien einreihen lassen. Das methodische Vorgehen der Online-Inhaltsanalyse wird durch Studien des EHI Retail Institutes (2018, S.12) und Herhausen et al. (2015, S.310) bestätigt, die ebenfalls eine Webseiten-Analyse von Einzelhändlern durchgeführt haben. Hübner, Wollenburg und Holzapfel (2016, S.567-569) sowie Wurmser (2014, S.6) setzen dagegen auf eine Befragung als Erhebungselement. Alle vier genannten Studien bestätigen insgesamt die inhaltliche Relevanz der sieben Variablen zur Beschreibung von OC-Retailern. Mit Ausnahme des OCS Online Return untersuchen sie alle Variablen dieser Arbeit. Abweichungen lassen sich durch unterschiedliche Datengrundlagen erklären, vor allem Regionen, Branchen, Art der Unternehmen und Erhebungszeiträume. Sie sind aber in ihrer Relation größtenteils einheitlich, sodass sich Tendenzen einzelner OCS und ihrer Beziehungen untereinander bestätigen lassen. Eine Übersicht der verschiedenen Studienergebnisse findet sich im Anhang der Arbeit. Im Hinblick auf die Anzahl der untersuchten OCS und die systematische Untersuchung von OCS in allen Phasen des Kaufprozesses liefert diese Arbeit im Vergleich zu den anderen Studien die bislang umfangreichste Untersuchung zum OC-Retailing. Dadurch tragen die Ergebnisse dieser Arbeit nicht nur zur Erweiterung der Forschungslandschaft bei, sondern bieten ebenfalls wichtige Erkenntnisse zur Umsetzung in der Praxis.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen ein im Vergleich zu den Studien von Herhausen et al. (2015, S.310) und Wurmser (2014, S.6) über die Jahre gestiegenes OC-Angebot der Unternehmen. Diese Arbeit bestätigt damit Schmaus, Maekelburger und Felsmann (2017, S.7) in der Erkenntnis, dass der deutsche Einzelhandel aufholt, jedoch im internationalen Vergleich weiter zurückliegt. Zudem weicht die Realität in vielen Fällen von den selbstgesteckten Zielen ab. In einer 2013 durchgeführten Umfrage unter Einzelhändlern geben 100% an, das Bereitstellen einer einheitlichen Customer Experience sei wichtig oder sehr wichtig, doch nur 11% haben das derzeit umgesetzt und 22% planen dies. Ebenfalls betrachten 94% das Fulfillment als wichtig oder sehr wichtig, aber nur 17% haben ihre Fulfillment-Strategien vollständig integriert und 20% planen dies (Wurmser 2014, S.4-5). Die vorliegende Arbeit zeigt, dass diese Diskrepanz zwischen Vision und Wirklichkeit auch 2019 noch besteht.

## 7 Schlussbetrachtung

### 7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Arbeit hat das Ziel, den aktuellen Transformationsprozess der stationären deutschen Einzelhändler zu OC-Retailern aufzuzeigen. OC-Retailing bezeichnet die höchste Evolutionsstufe im Multikanalmanagement, in der sämtliche Kanäle und Touchpoints eines Unternehmens zur Schaffung einer nahtlosen Customer Experience verknüpft sind. Dies erfordert die Integration aller Informations-, Lager- und Lieferprozesse innerhalb der Supply Chain.

Für die Untersuchung wurde ein konzeptioneller Rahmen entwickelt, der auf den wesentlichen Bestandteilen des Kaufprozesses – Informationssuche, Kauf, Lieferung und Rückgabe – basiert. Verknüpfungen zwischen diesen Abschnitten sowie zwischen zwei Kanälen werden als CC-Kauf, CC-Lieferung und CC-Rückgabe bezeichnet. Als Kanäle wurden Online, Stationär und Mobile in die Untersuchung aufgenommen. Die Verknüpfungen dieser Kanäle in den drei Phasen werden durch sogenannte OCS beschrieben, die Unternehmen anbieten, um ihren Kunden den Wechsel zwischen Kanälen in verschiedenen Phasen des Kaufprozesses zu ermöglichen. Zehn OCS, die als Kriterien zur Bewertung des Integrationsgrads von Vertriebskanälen dienen, wurden aus der Literatur identifiziert und auf sieben OCS bzw. Variablen für das Untersuchungsdesign reduziert. Diese lauten: (V1) Filialfinder; (V2) Verfügbarkeitsanzeige des stationären Lagerbestands; (V3) Buy-online-pickup-instore, Click & Reserve; (V4) Click & Collect; (V5) Instore Order; (V6) Instore Return von online gekauften Waren und (V7) Online Return von stationär gekauften Waren. Untersucht wurde eine Stichprobe aus den jeweils zehn umsatzstärksten deutschen Einzelhändlern der Branchen „Lebensmittel“, „DIY & Einrichten“, „Mode & Accessoires“, „Technik“, „Körper & Gesundheit“ sowie „Sport & Freizeit“. Methodisch wurde eine Dokumentenanalyse von Unternehmenswebseiten durchgeführt, die per Inhaltsanalyse untersucht und quantitativ analysiert wurden. Die erhobenen Daten sollen Aufschluss über die folgenden Forschungsfragen geben:

- Inwieweit erfüllen stationäre Einzelhändler in Deutschland die Kriterien eines OC-Retailers?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen Branchen und den Phasen des Kaufprozesses im Hinblick auf den Integrationsgrad von Vertriebskanälen?

Die Untersuchung zeigt, dass es weder ein Unternehmen gibt, das keinen einzigen OCS anbietet, noch ein Unternehmen, das alle Kriterien erfüllt. Im Schnitt bieten die OC-Händler 3,15 OCS an. Der beliebteste OCS ist der Filialfinder, der von 100% der Händler angeboten wird, während einen Online Return von stationär gekauften Waren nur 5% der Unternehmen anbieten. Da jedes Unternehmen zumindest einen OCS anbietet, hat eine Teilintegration der

Informations- und Warenprozesse stattgefunden. Es bestehen Verknüpfungen zwischen den Kanälen, jedoch sind die Interaktionsmöglichkeiten der Kunden begrenzt. Das Ziel des OC-Konzepts, Kunden eine nahtlose Customer Experience bereitzustellen, realisiert kein Unternehmen der Untersuchung. Die 60 Unternehmen der Untersuchung können folglich als CC-Anbieter, nicht jedoch als OC-Retailer klassifiziert werden. Nichtsdestotrotz gibt es Unternehmen mit sechs identifizierten OCS, die diesem nahe kommen. Zu ihnen gehören Conrad, Esprit, Hornbach, Sportscheck und Thalia.

Wie erwartet stellt die Untersuchung Unterschiede im Integrationsgrad zwischen Branchen fest. Die Branchen können in eine Spitzengruppe, ein Mittelfeld und eine Schlussgruppe eingeteilt werden. Am besten schneiden die Branchen Technik (durchschnittlich 4,3 OCS) und DIY & Einrichten (4,1) ab, gefolgt von Sport & Freizeit (3,5) und Mode & Accessoires (3,3), während Körper & Gesundheit (2) und Lebensmittel (1,7) die Schlusslichter bilden. Als Gründe für das unterschiedliche Abschneiden wurden u.a. spezielle Branchen- und Produktcharakteristika wie der Anteil an Sucheigenschaften und die Onlineaffinität von Produkten diskutiert. Unterschiede des OC-Angebots werden ebenfalls in den Phasen CC-Kauf, CC-Lieferung und CC-Rückgabe festgestellt. Auffällig ist die abnehmende Tendenz angebotener OCS im Verlauf des Kaufprozesses. In der Phase CC-Kauf erfüllen die untersuchten Unternehmen 80% der definierten OCS, in der Phase CC-Lieferung 35% und in der Phase CC-Rückgabe nur 25%. Das abnehmende Angebot korreliert mit dem Nachfrageverhalten der Konsumenten sowie der steigenden Komplexität in der Umsetzung der OCS, da CC-Lieferungen und CC-Rückgaben die weitreichende Integration der Warenwirtschaftssysteme erfordern.

## 7.2 Limitationen und Ausblick

Die Frage nach dem OC-Reifegrad von Einzelhändlern, Branchen und den Phasen des Kaufprozesses kann nicht abschließend beurteilt werden, da nicht alle Kriterien, die im konzeptionellen Rahmen entwickelt wurden, in diesem Forschungsdesign untersucht werden konnten. Die Kriterien *Verfügbarkeitsanzeige des Online-Lagerbestands*, *Coupons für Onlineshop* und *Ortsbasierte Werbung und Coupons für stationäres Geschäft* bieten zusätzliche Forschungsmöglichkeiten. Bedingt durch die Zielsetzung liegt der Fokus dieser Arbeit auf einem kanalübergreifenden Fulfillment der Kundennachfrage. Dadurch wurden keine Touchpoints, die Bestandteil der Definition von OC-Retailing sind, untersucht. Die Integration zahlreicher Touchpoints wie Social Media zum Zweck einer gesamtheitlichen Beurteilung des OC ist wünschenswert.

Obwohl ein stringentes und nachvollziehbares Vorgehen gewählt wurde, um den Schwächen der Online-Inhaltsanalyse entgegenzuwirken, bleibt die Gefahr, dass Ausprägungen nicht gefunden wurden, obwohl sie in der Praxis existieren. In dem Zusammenhang sind die Ergebnisse zum Instore Order kritisch zu betrachten und bedürfen weiterer Überprüfung. Eine Befragung von Führungskräften der jeweiligen Unternehmen ist eine Forschungserweiterung,

um die Ergebnisse der Webseiten-Analyse zu validieren. Diese stellt auch eine Möglichkeit dar, ausgeschlossene Variablen, Motivationen und Ziele von Händlern abzufragen. Die Reliabilität der Untersuchung kann durch eine größere Anzahl an Kodierern verbessert werden. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, die Untersuchung im Zeitablauf zu wiederholen, um Veränderungen zu identifizieren. Außerdem könnte die Stichprobe erweitert werden, um den Aussagegehalt und die Allgemeingültigkeit zu erhöhen. Die Einteilung von Branchen sollte noch differenzierter erfolgen und dahingehend auch andere Einflussgrößen wie Umsatz, Anzahl der Filialen und Erfahrung im MC-Management auf den Integrationsgrad von Branchen untersucht werden.

Diese Arbeit berücksichtigt verschiedene Blickwinkel im OC Management und legt Wert auf eine integrative Sichtweise von Marketingzielen und der Umsetzung logistischer Prozesse. Gegeben der technologischen Möglichkeiten und des veränderten Konsumentenverhaltens ist OC-Retailing für Unternehmen eine Notwendigkeit, um den steigenden Kundenbedürfnissen auf Dauer gerecht zu werden. Es wird gezeigt, dass OC-Retailing eine Strategie für stationäre Händler zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils gegenüber SC- und MC-Händlern sowie der Onlinekonkurrenz darstellt. Zur Schaffung einer nahtlosen Customer Experience im gesamten Kaufprozess empfiehlt sich die Umsetzung der in dieser Arbeit untersuchten OCS. Unternehmen eröffnet sich zudem ein Vergleich mit Wettbewerbern und anderen Branchen. Der konzeptuelle Bezugsrahmen eignet sich als strategische Entscheidungshilfe bei der Umsetzung eines integrierten Mehrkanalvertriebs und bietet Unternehmen die Identifizierung von Verbesserungspotentialen.

---

## Literatur

- Accenture (2010): Non-Food Multichannel-Handel 2015: Vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie. Eine Studie von Accenture und GfK, [https://www.haendlerbund.de/images/pdf/news/studie\\_accenture\\_und\\_gfk\\_-\\_non-food\\_multichannel\\_2015.pdf](https://www.haendlerbund.de/images/pdf/news/studie_accenture_und_gfk_-_non-food_multichannel_2015.pdf), abgerufen am 20.09.2018.
- Ahlert, D., Kenning, P. und Brock, C. (2018): Handelsmarketing: Grundlagen der marktorientierten Führung von Handelsbetrieben, 2. Auflage, Berlin.
- Ailawadi, K. und Farris, P. (2017): Managing multi- and omni-channel distribution: Metrics and research directions. In: *Journal of Retailing*, Vol. 93, Nr. 1, S. 120–135.
- Akturk, M., Ketzenberg, M. und Heim, G. (2018): Assessing impacts of introducing ship-to-store service on sales and returns in omnichannel retailing: A data analytics study. In: *Journal of Operations Management*, Vol. 61, S. 15–45.
- Backhaus, K. (2003): *Industriegütermarketing*, 7. Auflage, München.
- Beck, N. und Rygl, D. (2015): Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, S. 170–178.
- Bell, D., Gallino, S. und Moreno, A. (2014): How to win in an omnichannel world. In: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56, Nr. 1, S. 45–53.
- Bell, D., Gallino, S. und Moreno, A. (2018): Offline showrooms in omnichannel retail: Demand and operational benefits. In: *Management Science*, Vol. 64, Nr. 4, S. 1629–1651.
- Berelson, B. (1952): *Content analysis in communication research*, Glencoe, Ill.
- Berman, B. und Thelen, S. (2018): Planning and implementing an effective omnichannel marketing program. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46, Nr. 7, S. 598–614.
- Bernstein, F., Song, J.-S. und Zheng, X. (2008): "Bricks-and-mortar" vs. "clicks-and-mortar": An equilibrium analysis. In: *European Journal of Operational Research*, Vol. 187, Nr. 3, S. 671–690.
- Bruhn, M. und Heinemann, G. (2013): Entwicklungsperspektiven im Handel – Thesen aus der ressourcen- und beziehungsorientierten Perspektive, In: *Handel in Theorie und Praxis. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch*, G. Crockford, F. Ritschel und U.-M. Schmieder (Hrsg.), Wiesbaden.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. und Rahman, M. (2013): Competing in the age of omnichannel retailing. In: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, Nr. 4, S. 23–29.

- Cao, L. (2014): Business Model Transformation in Moving to a Cross-Channel Retail Strategy: A Case Study. In: *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, Nr. 4, S. 69–96.
- Cao, L. und Li, L. (2015): The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. In: *Journal of Retailing*, Vol. 91, Nr. 2, S. 198–216.
- Chatterjee, P. (2010): Multiple-channel and cross-channel shopping behavior: Role of consumer shopping orientations. In: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, Nr. 1, S. 9–24.
- Chen, Y., Cheung, C. und Tan, C.-W. (2018): Omnichannel business research: Opportunities and challenges. In: *Decision Support Systems*, Vol. 109, S. 1–4.
- Chiu, H.-C., Hsieh, Y.-C., Roan, J., Tseng, K.-J. und Hsieh, J.-K. (2011): The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. In: *Electronic Commerce Research & Applications*, Vol. 10, Nr. 2, S. 268–277.
- Chong, A. (2013): Mobile commerce usage activities: The roles of demographic and motivation variables. In: *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 80, Nr. 7, S. 1350–1359.
- Chopra, S. (2016): How omni-channel can be the future of retailing. In: *Decision*, Vol. 43, Nr. 2, S. 135–144.
- Chopra, S. und Meindl, P. (2013): *Supply chain management: Strategy, planning, and operation*, 5. Auflage, Boston.
- Cohen, M. (2018): Think Tank: Online Apparel Picks Up Steam - and Customers - in 2017, <https://wwd.com/business-news/business-features/think-tank-npd-11120072/>, abgerufen am 30.01.2019.
- Deloitte (2015): Omni-channel retail: A Deloitte Point of View, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf>, abgerufen am 20.09.2018.
- DHL Customer Solutions & Innovation (2015): Omni-Channel Logistics: A DHL perspective on implications and use cases for the logistics industry, [http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/dhl\\_trendreport\\_omnichannel.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_trendreport_omnichannel.pdf), abgerufen am 01.01.2019.
- Dholakia, U., Kahn, B., Reeves, R., Rindfleisch, A. und Stewart, D. (2010): Consumer behavior in a multichannel, multimedia retailing environment. In: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, Nr. 2, S. 86–95.
- Döring, N. und Bortz, J. (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5. Auflage, Berlin, Heidelberg.

- EHl Retail Institute (2015a): Top 10 der umsatzstärksten Vertriebslinien im deutschen stationären Einzelhandel in der Branche DIY und Einrichten, <https://www.handelsdaten.de/moebel-und-einrichtung/stationaerer-einzelhandel-umsatzstaerkste-vertriebslinie-branche-diy>, abgerufen am 11.01.2019.
- EHl Retail Institute (2015b): Top 10 der umsatzstärksten Vertriebslinien im deutschen stationären Einzelhandel in der Branche Körper und Gesundheit, <https://www.handelsdaten.de/koerperpflege-und-gesundheit/stationaerer-einzelhandel-umsatzstaerkste-vertriebslinien-branche>, abgerufen am 11.01.2019.
- EHl Retail Institute (2015c): Top 10 der umsatzstärksten Vertriebslinien im deutschen stationären Einzelhandel in der Branche Mode und Accessoires, <https://www.handelsdaten.de/textilien-und-bekleidung/stationaerer-einzelhandel-umsatz-zahl-verkaufsstellen-vertriebslinie>, abgerufen am 11.01.2019.
- EHl Retail Institute (2015d): Top 10 der umsatzstärksten Vertriebslinien im deutschen stationären Einzelhandel in der Branche Sport und Freizeit, <https://www.handelsdaten.de/sport-und-freizeitartikelhandel/stationaerer-einzelhandel-umsatz-zahl-verkaufsstellen-vertriebslinie>, abgerufen am 11.01.2019.
- EHl Retail Institute (2015e): Top 10 der umsatzstärksten Vertriebslinien im deutschen stationären Einzelhandel in der Branche Technik und Foto, <https://www.handelsdaten.de/elektrofachhandel/stationaerer-einzelhandel-umsatz-zahl-verkaufsstellen-vertriebslinie-branche>, abgerufen am 11.01.2019.
- EHl Retail Institute (2015f): Umsatz und Anzahl der Verkaufsstellen der Top-Vertriebslinien im stationären Einzelhandel in Deutschland, <https://www.handelsdaten.de/deutschsprachiger-einzelhandel/umsatz-vertriebslinien-stationaerer-einzelhandel-deutschland-ranking>, abgerufen am 11.01.2019.
- EHl Retail Institute (2018): Omnichannel-Commerce 2018: Marktanalyse von Services, Kommunikation und Mehrkanal-Modellen, [https://www.ehi-shop.de/image/data/PDF\\_Leseproben/EHI-Studie\\_Omnichannel-Commerce-2018\\_Leseprobe.pdf](https://www.ehi-shop.de/image/data/PDF_Leseproben/EHI-Studie_Omnichannel-Commerce-2018_Leseprobe.pdf), abgerufen am 20.09.2018.
- Ehrlich, O. (2011): Determinanten der Kanalwahl im Multichannel-Kontext: Eine branchenübergreifende Untersuchung. Zugl.: Leipzig, Univ., Diss., 2011, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Esch, F.-R. und Knörle, C. (2016): Omni-Channel-Strategien durch Customer-Touchpoint-Management erfolgreich realisieren, In: Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, L. Binckebanck und R. Elste (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden.
- Esper, T., Ellinger, A., Stank, T., Flint, D. und Moon, M. (2010): Demand and supply integration: A conceptual framework of value creation through knowledge management. In: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 38, Nr. 1, S. 5–18.



- Fashion Metric (2016): Fixing a Bad Fit: Apparel Returns Today, <https://www.boldmetrics.com/media/fashion-metric-returns-whitepaper.pdf>, abgerufen am 30.01.2019.
- Frazer, M. und Stiehler, B. (2014): Omnichannel retailing: the merging of the online and offline environment. In: Proceedings of the Global Conference on Business and Finance, Vol. 9, Nr. 1, S. 655–657.
- Früh, W. (2017): Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis, 9. Auflage, Konstanz, München.
- Galipoglu, E., Kotzab, H., Teller, C., Yumurtaci Huseyinoglu, I. und Poppelbuss, J. (2018): Omni-channel retailing research - state of the art and intellectual foundation. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 48, Nr. 4, S. 365–390.
- Gallino, S. und Moreno, A. (2014): Integration of online and offline channels in retail: The impact of sharing reliable inventory availability information. In: Management Science, Vol. 60, Nr. 6, S. 1434–1451.
- Gallino, S., Moreno, A. und Stamatopoulos, I. (2017): Channel integration, sales dispersion, and inventory management. In: Management Science, Vol. 63, Nr. 9, S. 2813–2831.
- Gao, F. und Su, X. (2017a): Omnichannel retail operations with buy-online-and-pick-up-in-store. In: Management Science, Vol. 63, Nr. 8, S. 2478–2492.
- Gao, F. und Su, X. (2017b): Online and offline information for omnichannel retailing. In: Manufacturing & Service Operations Management, Vol. 19, Nr. 1, S. 84–98.
- Gilberto de Carvalho, J. und Campomar, M. (2014): Multichannel at Retail and Omni-Channel: Challenges for Marketing and Logistics. In: Business and Management Review, Vol. 4, Nr. 3, S. 103–113.
- Gudehus, T. (2010): Logistik: Grundlagen - Strategien - Anwendungen, 4. Auflage, Berlin.
- H&M (2019): Find in Store, [https://www2.hm.com/de\\_de/customer-service/shopping-at-hm/find-in-store.html](https://www2.hm.com/de_de/customer-service/shopping-at-hm/find-in-store.html), abgerufen am 30.01.2019.
- Haderlein, A. (2013): Die digitale Zukunft des stationären Handels: Auf allen Kanälen zum Kunden, 2. Auflage, München.
- Hahn, K. und Steinhardt, J. (2012): Vertriebscontrolling im Mehrkanalvertrieb: Kennzahlen und Instrumente, 1. Auflage, Augsburg.
- Handelsverband Deutschland (2018a): Online-Monitor 2018, [https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=9449](https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=9449), abgerufen am 19.11.2018.

- Handelsverband Deutschland (2018b): Zahlenspiegel 2018, [https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com\\_attachments&task=download&id=9593](https://www.einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=9593), abgerufen am 20.09.2018.
- Heinemann, G. (2011): Cross-Channel-Management: Integrationserfordernisse im Multi-Channel-Handel, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Heinemann, G. (2013): No-Line-Handel: Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling, Wiesbaden.
- Heinemann, G. und Gaiser, C. (2016): SoLoMo - Always-on im Handel: Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Omnichannel-Shopping, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Helm, R., Mauroner, O. und Steiner, M. (2015): Marketing, Vertrieb und Distribution, Konstanz, Stuttgart.
- Herbers, M. und Friedemann, A. (2010): Spezielle Fragen der Reliabilität und Validität bei Online-Inhaltsanalysen, In: Die Online-Inhaltsanalyse. Forschungsobjekt Internet, M. Welker und C. Wünsch (Hrsg.), Köln.
- Herhausen, D., Binder, J., Schoegel, M. und Herrmann, A. (2015): Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration. In: Journal of Retailing, Vol. 91, Nr. 2, S. 309–325.
- Herring, S. (2010): Web Content Analysis: Expanding the Paradigm, In: International Handbook of Internet Research, J. Hunsinger, L. Klastrup und M. Allen (Hrsg.), Dordrecht.
- Hesse, J. (2004): Erfolgsforschung im Vertrieb: Empirische Analysen von Herstellerunternehmen schnell-drehender Konsumgüter. Zugl.: Münster, Universität Münster, Diss., 2004, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Holsti, O. (1969): Content analysis for the social sciences and humanities, Reading, Mass.
- Hosseini, S., Merz, M., Roglinger, M. und Wenninger, A. (2018): Mindfully going omni-channel: An economic decision model for evaluating omni-channel strategies. In: Decision Support Systems, Vol. 109, S. 74–88.
- Hübner, A., Wollenburg, J. und Holzapfel, A. (2016): Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 46, Nr. 6/7, S. 562–583.
- Huré, E., Picot-Coupey, K. und Ackermann, C.-L. (2017): Understanding omni-channel shopping value: A mixed-method study. In: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 39, S. 314–330.
- Ishfaq, R., Defee, C., Gibson, B. und Raja, U. (2016): Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 46, Nr. 6/7, S. 543–561.

- Jäger, R. (2016): Multi-Channel im stationären Einzelhandel: Ein Überblick, Wiesbaden.
- Jahn, M. (2017): Einzelhandel in Läden - ein Auslaufmodell?: Chancen und Risiken in einer strukturellen Umbruchphase, In: Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels - Strategien, Technologien, Transformation, R. Gläß und B. Leukert (Hrsg.), Berlin, Heidelberg.
- Jin, M., Li, G. und Cheng, T. (2018): Buy online and pick up in-store: Design of the service area. In: European Journal of Operational Research, Vol. 268, Nr. 2, S. 613–623.
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. und Sierra Murillo, Y. (2016): Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. In: Frontiers in Psychology, Vol. 7, Nr. 1117, S. 1–11.
- Kang, J.-Y. (2018): Showrooming, Webrooming, and User-Generated Content Creation in the Omnichannel Era. In: Journal of Internet Commerce, Vol. 17, Nr. 2, S. 145–169.
- Kang, J.-Y., Mun, J. und Johnson, K. (2015): In-store mobile usage: Downloading and usage intention toward mobile location-based retail apps. In: Computers in Human Behavior, Vol. 46, S. 210–217.
- Kerlinger, F. (1975): Grundlagen der Sozialwissenschaften, Weinheim.
- Kim, J.-C. und Chun, S.-H. (2018): Cannibalization and competition effects on a manufacturer's retail channel strategies: Implications on an omni-channel business model. In: Decision Support Systems, Vol. 109, S. 5–14.
- Koehler, W. (1999): An Analysis of Web Page and Web Site Constancy and Permanence. In: Journal of the American Society for Information Science, Vol. 50, Nr. 2, S. 162–180.
- Koether, R. (2012): Distributionslogistik: Effiziente Absicherung der Lieferfähigkeit, Wiesbaden.
- Kotler, P., Keller, K. und Bliemel, F. (2007): Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln, München, Boston u.a.
- Kotzab, H. (1997): Neue Konzepte der Distributionslogistik von Handelsunternehmen. Zugl.: Wien, Univ., Diss., 1996, Wiesbaden.
- Kotzab, H. und Madlberger, M. (2001): European retailing in e-transition? In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31, Nr. 6, S. 440.
- KPMG (2016): Trends im Handel 2025: Erfolgreich in Zeiten von Omni-Business, [http://einzelhandel.de/images/presse/Studie\\_Trends\\_Handel\\_2025.pdf](http://einzelhandel.de/images/presse/Studie_Trends_Handel_2025.pdf), abgerufen am 20.09.2018.
- Krippendorff, K. (1980): Content analysis: An introduction to its methodology, 1. Auflage, Beverly Hills, Calif.

- 
- Kromrey, H., Roose, J. und Strübing, J. (2016): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive, 13. Auflage, Konstanz, München.
- Kumar, V. und Venkatesan, R. (2005): Who are the multichannel shoppers and how do they perform? Correlates of multichannel shopping behavior. In: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, Nr. 2, S. 44–62.
- Larke, R., Kilgour, M. und O'Connor, H. (2018): Build touchpoints and they will come transitioning to omnichannel retailing. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48, Nr. 4, S. 465–483.
- Lechner, K., Egger, A. und Schauer, R. (2005): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 22. Auflage, Wien.
- Lee, H.-h. und Kim, J. (2010): Investigating Dimensionality of Multichannel Retailer's Cross-Channel Integration Practices and Effectiveness: Shopping Orientation and Loyalty Intention. In: *Journal of Marketing Channels*, Vol. 17, Nr. 4, S. 281–312.
- Lemon, K. und Verhoef, P. (2016): Understanding customer experience throughout the customer journey. In: *Journal of Marketing*, Vol. 80, Nr. 6, S. 69–96.
- Luo, J., Fan, M. und Zhang, H. (2016): Information Technology, Cross-Channel Capabilities, and Managerial Actions: Evidence from the Apparel Industry. In: *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 7, Nr. 5, S. 308–327.
- Luzar, K. (2004): Inhaltsanalyse von webbasierten Informationsangeboten: Framework für die inhaltliche und strukturelle Analyse. Zugl.: Münster, Univ., Diss., 2003, Norderstedt.
- MacGoldrick, P. und Collins, N. (2007): Multichannel retailing: Profiling the multichannel shopper. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 17, Nr. 2, S. 139–158.
- Mangold, W. und Faulds, D. (2009): Social media: The new hybrid element of the promotion mix. In: *Business Horizons*, Vol. 52, Nr. 4, S. 357–365.
- Mankiw, N. und Taylor, M. (2016): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, 6. Auflage, Stuttgart.
- Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, 12. Auflage, Weinheim.
- McMillan, S. (2000): The Microscope and the Moving Target: The Challenge of Applying Content Analysis to the World Wide Web. In: *Journalism & Mass Communication Quarterly*, *Journalism & Mass Communication Quarterly*.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M. und Eisenbeiß, M. (2019): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 13. Auflage, Wiesbaden.

- Mehn, A. und Wirtz, V. (2018): Stand der Forschung - Entwicklung von Omnichannel-Strategien als Antwort auf neues Konsumentenverhalten, In: Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen, I. Böckenholt, A. Mehn und A. Westermann (Hrsg.), Wiesbaden.
- Meier, S., Wunsch, C., Pentzold, C. und Welker, M. (2010): Auswahlverfahren für Online-Inhalte, In: Die Online-Inhaltsanalyse. Forschungsobjekt Internet, M. Welker und C. Wunsch (Hrsg.), Köln.
- Mei-Pochtler, A. und Hepp, M. (2013): Die neue Welt des Handels, In: Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Fallstudien und Praxisbeispielen von Aldi, Budnikowsky, Dell, Görtz, Hugo Boss, Keen On fashion, Kiehl's, Lush, Otto Group, Sport Scheck, Takko, H.-C. Riekhoff (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden.
- Melero, I., Sesé, F. und Verhoef, P. (2016): Recasting the customer experience in today's omni-channel environment: Redefiniendo la experiencia del cliente en el entorno omnicanal. In: Universia Business Review.
- Merten, K. (1995): Inhaltsanalyse: Einführung in Theorie, Methode und Praxis, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Metro Group (2018): Metro-Handelslexikon: Der Handel Allgemein, <http://www.metro-handelslexikon.de/de/daten-zahlen-fakten/#!daten-zahlen-und-fakten/deutschland/uberblick-handel/der-handel-allgemein>, abgerufen am 13.11.2018.
- Morse, G. (2011): Retail Isn't Broken. Stores Are. In: Harvard Business Review, Vol. 89, Nr. 12, S. 78–82.
- Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J. und Verhoef, P. (2006): Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. In: Journal of Service Research, Vol. 9, Nr. 2, S. 95–112.
- Nicholson, M., Clarke, I. und Blakemore, M. (2002): 'One brand, three ways to shop': situational variables and multichannel consumer behaviour. In: International Review of Retail, Distribution & Consumer Research, Vol. 12, Nr. 2, S. 131–148.
- Niehaus, A. und Emrich, K. (2016): Ansätze und Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung von Vertriebsstrategien, In: Digitalisierung im Vertrieb. Strategien zum Einsatz neuer Technologien in Vertriebsorganisationen, L. Binckebanck und R. Elste (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden.
- Nieschlag, R. und Kuhn, G. (1980): Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 3. Auflage, Berlin.
- Orth, B. (1974): Einführung in die Theorie des Messens, Stuttgart.

- Picot-Coupey, K., Huré, E. und Piveteau, L. (2016): Channel design to enrich customers' shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective - the Direct Optic case. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 44, Nr. 3, S. 336–368.
- Piotrowicz, W. und Cuthbertson, R. (2014): Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail Toward Omnichannel Retailing. In: *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, Nr. 4, S. 5–16.
- Pophal, L. (2015): Multichannel vs. Omnichannel Marketing: Is There a Difference, and What Does It Mean to You? In: *EContent*, Vol. 38, Nr. 2, S. 15–20.
- PricewaterhouseCoopers (2017): Total Retail 2017: Sechs Trends, die den Handel nachhaltig verändern, <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/studie-total-retail-2017.pdf>, abgerufen am 19.11.2018.
- Rangaswamy, A. und van Bruggen, G. (2005): Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. In: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 19, Nr. 2, S. 5–11.
- Rigby, D. (2011): The future of shopping. In: *Harvard Business Review*, Vol. 89, Nr. 12, S. 64–76.
- Rittinger, S. (2013): Cross-Channel Retail Branding: Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Zugl.: Saarbrücken, Univ., Diss., 2013, Wiesbaden.
- Rössler, P., Hautzer, L. und Lünich, M. (2014): Online-Inhaltsanalyse, In: *Handbuch Online-Forschung. Sozialwissenschaftliche Datengewinnung und -auswertung in digitalen Netzen*, M. Welker, M. Taddicken, J.-H. Schmidt und N. Jakob (Hrsg.), Köln.
- Rössler, P. und Wirth, W. (2001): Inhaltsanalysen im World Wide Web, In: *Inhaltsanalyse. Perspektiven, Probleme, Potentiale*, W. Wirth und E. Lauf (Hrsg.), Köln.
- Rudolph, T., Metzler, T., Emrich, O. und Kleinlercher, K. (2014): Cross-Channel Management 2014 in Deutschland, Österreich und der Schweiz: Eine Studie des Kompetenzzentrums E-Commerce am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Saghiri, S., Wilding, R., Mena, C. und Bourlakis, M. (2017): Toward a three-dimensional framework for omni-channel. In: *Journal of Business Research*, Vol. 77, S. 53–67.
- Schmaus, B., Maekelburger, B. und Felsmann, D. (2017): The 2017 Global Omnichannel Retail Index: Omnichannel on the march, <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/The-2017-Global-Omnichannel-Retail-Index.pdf>, abgerufen am 30.01.2019.
- Schögel, M. (2001): Multichannel Marketing: Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen, Zürich.

- Schramm-Klein, H., Wagner, G., Steinmann, S. und Morschett, D. (2011): Cross-channel integration: Is it valued by customers? In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 21, Nr. 5, S. 501–511.
- Schröder, H. (2005): *Multichannel-Retailing: Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels*, Berlin, Heidelberg, New York.
- Shen, X.-L., Li, Y.-J., Sun, Y. und Wang, N. (2018): Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience. In: *Decision Support Systems*, Vol. 109, S. 61–73.
- Specht, G. und Fritz, W. (2005): *Distributionsmanagement*, 4. Auflage, Stuttgart.
- Stevens, S. (1951): Mathematics, measurement, and psychophysics, In: *Handbook of experimental psychology*, S. Stevens (Hrsg.), New York.
- Strang, R. (2013): Retail without boundaries. In: *Supply Chain Management Review*, Vol. 17, Nr. 6, S. 32–39.
- Stüber, E., Hudetz, K. und Becker, G. (2017): Veränderung der Geschäftsmodelle im Handel durch die Digitalisierung, In: *Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels - Strategien, Technologien, Transformation*, R. Gläß und B. Leukert (Hrsg.), Berlin, Heidelberg.
- Tsai, T.-M., Wang, W.-N., Lin, Y.-T. und Choub, S.-C. (2015): An O2O commerce service framework and its effectiveness analysis with application to proximity commerce. In: *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, Procedia Manufacturing*, Vol. 3, S. 3498–3505.
- UPS (2014): UPS Pulse of the Online Shopper: A customer experience study, <https://www.ups.com/media/en/2014-UPS-Pulse-of-the-Online-Shopper.pdf>, abgerufen am 20.12.2018.
- UPS (2018): UPS Pulse of the Online Shopper Study, <https://www.ups.com/assets/resources/media/knowledge-center/ups-pulse-of-the-online-shopper.PDF>, abgerufen am 20.12.2018.
- Venkatesan, R., Kumar, V. und Ravishanker, N. (2007): Multichannel shopping: Causes and consequences. In: *Journal of Marketing*, Vol. 71, Nr. 2, S. 114–132.
- Verhoef, P., Kannan, P. und Inman, J. (2015): From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue in multi-channel retailing. In: *Journal of Retailing*, Vol. 91, Nr. 2, S. 174–181.
- Verhoef, P., Neslin, S. und Vroomen, B. (2007): Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. In: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, Nr. 2, S. 129–148.
- Von Briel, F. (2018): The future of omnichannel retail: A four stage Delphi study. In: *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 132, S. 217–229.

- Wallace, D., Giese, J. und Johnson, J. (2004): Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. In: *Journal of Retailing*, Vol. 80, Nr. 4, S. 249–263.
- We Are Social (2018): Ranking der Länder mit höchster durchschnittlicher Nutzungsdauer von Social Networks weltweit im Jahr 2017. Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160137/umfrage/verweildauer-auf-social-networks-pro-tag-nach-laendern/>, abgerufen am 19.11.2018.
- Wegener, M. (2008): Erfolg durch kundenorientiertes Multichannel-Management, In: *Retail Business in Deutschland: Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. Mit Berichten und Fallstudien von Aldi, Conley's, DocMorris, Lush, Metro und Zara*, H.-C. Riekhof (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden.
- Westermann, A., Wirtz, V. und Zimmermann, R. (2018): Ein theoriebasierter Ansatz zur Erlangung von Exzellenz im Omnichannel-Vertrieb, In: *Konzepte und Strategien für Omnichannel-Exzellenz. Innovatives Retail-Marketing mit mehrdimensionalen Vertriebs- und Kommunikationskanälen*, I. Böckenholt, A. Mehn und A. Westermann (Hrsg.), Wiesbaden.
- Wiener, M., Hossbach, N. und Saunders, C. (2018): Omnichannel businesses in the publishing and retailing industries: Synergies and tensions between coexisting online and offline business models. In: *Decision Support Systems*, Vol. 109, S. 15–26.
- WirtschaftsWoche (2019): Strukturwandel setzt Thalia und Hugendubel zu, <https://www.wiwo.de/unternehmen/buchhandel-strukturwandel-setzt-thalia-und-hugendubel-zu-seite-3/5628662-3.html>, abgerufen am 27.01.2019.
- Wirtz, B. (2008): *Multi-Channel-Marketing: Grundlagen, Instrumente, Prozesse*, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Wollenburg, J., Holzapfel, A., Hubner, A. und Kuhn, H. (2018a): Configuring Retail Fulfillment Processes for Omni-Channel Customer Steering. In: *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 22, Nr. 4, S. 540–575.
- Wollenburg, J., Hübner, A., Kuhn, H. und Trautrim, A. (2018b): From bricks-and-mortar to bricks-and-clicks: Logistics networks in omni-channel grocery retailing. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48, Nr. 4, S. 415–438.
- Wurmser, Y. (2014): The State of Omnichannel Retail: Retailers Playing Catch-Up with Consumers, <http://docplayer.net/8348444-The-state-of-omnichannel-retail-retailers-playing-catch-up-with-consumers.html>, abgerufen am 18.12.2018.
- Yadav, M., Valck, K., Hennig-Thurau, T., Hoffman, D. und Spann, M. (2013): Social commerce: A contingency framework for assessing marketing potential. In: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 27, Nr. 4, S. 311–323.
- Yan, R., Wang, J. und Zhou, B. (2010): Channel integration and profit sharing in the dynamics of multi-channel firms. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, Nr. 5, S. 430–440.



- 
- Zentes, J. und Schramm-Klein, H. (2007): Logistische Distributionspolitik in Multi-Channel-Systemen, In: Handbuch Multi-Channel-Marketing, B. Wirtz (Hrsg.), 1. Auflage, Wiesbaden.
- Zhang, J., Farris, P., Irvin, J., Kushwaha, T. und Steenburgh, T. (2010): Crafting integrated multichannel retailing strategies. In: Journal of Interactive Marketing, Vol. 24, Nr. 2, S. 168–180.
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G. und He, Z. (2018): The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. In: Electronic Commerce Research & Applications, Vol. 28, S. 181–193.

Universität Bremen  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für ABWL und Logistikmanagement  
Max-von-Laue-Straße 1  
28359 Bremen

Telefon: +49 0421 218 66981  
E-Mail: [kotzab@uni-bremen.de](mailto:kotzab@uni-bremen.de)  
<https://www.uni-bremen.de/de/lm/>

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht in der Staats- und  
Universitätsbibliothek Bremen und auf dem Lehrstuhlserver

Veröffentlicht: 2019